



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Escuela de Administración de Empresas

“Modelo de gestión estratégica para Diario EL TIEMPO”

Tesis previa a la obtención del
título de Ingeniero Comercial

Autor:

Marcelo Toral Roura

Director:

Econ. Pedro Mora

Responsabilidad de Autoria:

El contenido de esta tesis, así como el criterio de utilización de los conceptos teóricos y la forma en que estos fueron aplicados al trabajo, son de total responsabilidad del autor.

El autor de esta tesis asume la responsabilidad sobre el uso de las fuentes bibliográficas así como de la información de campo recogida durante la realización del proceso de investigación.

Resumen:

El objetivo de esta tesis es diseñar un modelo de gestión estratégica para Diario EL TIEMPO, debido a que esta es una empresa familiar que durante los últimos años ha crecido hasta el punto en que su manera de administrarse debe ser profesionalizada, se ha planteado la aplicación de conceptos de planificación estratégica en el campo de la producción, economía, finanzas, mercadeo, talento humano, etc.

A partir de un análisis descriptivo de la situación de la empresa, en todo lo que tiene que ver con su trayectoria histórica, panorama estratégico y entorno de mercado, se desarrolló una propuesta para implementar el nuevo modelo de gestión, este modelo implica un rediseño de la estructura organizacional interna, así como una reestructuración de procesos, con el fin de poner a la empresa en una posición mucho más competitiva, basada en el aprovechamiento de las fortalezas de la empresa y como estas deberá proyectarse al mercado.

Muchos de los conceptos aplicados son de carácter cualitativo, por lo tanto en algunos casos pueden resultar abstractos. Sin embargo, los resultados esperados con la aplicación del modelo son cuantitativos y su medición será totalmente objetiva.

Las herramientas aplicadas tienen un alto grado de especialización, por ejemplo el Balanced Scorecard, que es una herramienta muy completa y de un sofisticado performance de dirección empresarial, las bases teóricas requeridas deben ser precisas y la correcta aplicación de la misma le puede servir a la empresa para tener un crecimiento planificado y con resultados tangibles.

La aplicación de un modelo de gestión implica un completo estudio de trabajo dentro de la empresa. Mientras más completo es un modelo, más confiable será su aplicación

Palabras clave: *Gestión, empresa, estrategia, planificación, diarios, periódicos, empresa familiar, cuadro de mando integral, investigación, productividad.*

Abstract:

The objective of this thesis is to design a strategic management model for El Tiempo newspaper, because this is a family business, and in recent years it has grown to the point where the management manner should be professionalized. This thesis is an application of economic concepts applied to companies, mainly in what is related to strategic planning in the field of production, economics, finance, marketing, etc.

From a descriptive analysis of the situation of the company, all that has to do with its historical and strategic overview, a proposal was developed to implement the intended new management model, this model implies a redesign of the internal organizational structure as well as a restructuring process that seeks to put the company in a much more competitive position, based on the use of the strengths of the company and how these should be designed towards the local market.

Most of the concepts used are qualitative and therefore in some cases are abstract. However, the expected results are a quantitative application of the model and its measurement will be completely objective.

The tools applied contain a high degree of specialization, such as the Balanced Scorecard, which is a performance tool of a very sophisticated business Management technique, and the theoretical basis requires to be very solid as this tool is very complete. It can serve the company to achieve a planned growth and tangible results if correctly applied.

Tabla de contenido:

1	INTRODUCCIÓN	7
2	DIARIO EL TIEMPO: LA EMPRESA Y SU ENTORNO	10
2.1	ANTECEDENTES	10
2.2	ETAPAS TRASCENDENTALES Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA	11
2.3	LA LÍNEA EDITORIAL DE DIARIO EL TIEMPO	15
2.3.1	ESTRUCTURA DE CONTENIDOS	16
2.4	ANÁLISIS DEL MERCADO (ESTUDIO 2007)	22
2.4.1	CIRCULACIÓN Y LECTORÍA	24
2.4.2	MERCADO CUENCANO	28
2.4.3	EL PORTAL WEB DE DIARIO EL TIEMPO	32
2.4.4	LA COMPETENCIA DIRECTA E INDIRECTA	40
2.5	INDUSTRIA DE LA PRENSA ESCRITA	41
2.5.1	ANÁLISIS PRELIMINAR	41
2.5.2	TENDENCIAS MUNDIALES DE LA PRENSA ESCRITA	42
2.5.3	EL MARKETING Y LAS BASES DE DATOS	44
2.5.4	LAS EMPRESAS COMUNICADORAS	44
2.6	LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL ECUADOR	50
3	DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA	53
3.1	ANÁLISIS PRELIMINAR	53
3.1.1	PUBLICIDAD	53
3.2	PROCESO DE PRODUCCIÓN ACTUAL	59
3.2.1	DESCRIPCIÓN PRELIMINAR	59
	FLUJOGRAMA DE PROCESOS ANTES DE LA APLICACIÓN DEL MODELO	61
3.2.2	INFORMATIZACIÓN DEL FLUJO DE INFORMACIÓN	62
3.3	GESTIÓN OPERATIVA ACTUAL	62
3.3.1	DESCRIPCIÓN GENERAL	62
3.3.2	GERENCIA SIN EL USO DE OBJETIVOS	63
3.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INTERNA	64
3.4.1	INTRODUCCIÓN	64
3.4.2	ANÁLISIS DEL PERSONAL: JERARQUÍAS Y DISTRIBUCIÓN	66
3.4.3	ANÁLISIS DE INDICADORES POR ÁREA	68
3.4.4	ORGANIGRAMA FUNCIONAL ACTUAL	70
3.4.5	ANÁLISIS DEL PERSONAL Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	72
3.5	ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO	72
3.5.1	ANÁLISIS TÉCNICO	72
3.5.2	ANÁLISIS MACROECONÓMICO DEL ENTORNO NACIONAL	77
3.5.3	RESUMEN DE SITUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA	82
4	RUMBO ESTRATÉGICO: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS	84
4.1	INTRODUCCIÓN	84
4.1.1	VISIÓN PARA ENERO DE 2014	85
4.1.2	MISIÓN	86
4.1.3	VALORES CORPORATIVOS	87
4.1.4	ANÁLISIS DE LA FILOSOFÍA CORPORATIVA DE DIARIO EL TIEMPO	88
4.2	ANÁLISIS DE FACTORES POLÍTICOS, ECONÓMICOS, SOCIOCULTURALES Y TECNOLÓGICOS	88
4.2.1	INTRODUCCIÓN	88
4.2.2	MATRIZ PEST	88
4.3	LA CADENA DE VALOR DE DIARIO EL TIEMPO	91

4.3.1	INTRODUCCIÓN	91
4.3.2	ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE DIARIO EL TIEMPO	93
4.4	ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO: MATRIZ FODA	94
4.4.1	LA MATRIZ FODA DE DIARIO EL TIEMPO	94
4.5	RESUMEN GENERAL DE SITUACIÓN DE LA EMPRESA	96
5	EL NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE DIARIO EL TIEMPO	98
5.1	ANÁLISIS PRELIMINAR	98
5.2	MÉTODO DE DESARROLLO DEL NUEVO MODELO	98
5.2.1	ANÁLISIS Y GENERACIÓN DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS	102
5.2.2	CRUCE DE LA MATRIZ FODA PARA GENERAR ESTRATEGIAS	103
5.2.3	ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS PARA EL NUEVO MODELO	104
5.3	DISEÑAR UN NUEVO MODELO DE NEGOCIO	106
5.3.1	ANTECEDENTES	106
5.3.2	DEFINICIÓN DEL NEGOCIO DE LA EMPRESA	107
5.3.3	PROCESO DE PRODUCCIÓN	109
5.3.4	ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL	112
5.3.5	DISEÑO DEL ORGANIGRAMA	115
5.3.6	JUSTIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS ESTRUCTURALES	122
5.3.7	DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS	124
5.4	LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA	133
5.4.1	ANTECEDENTES	133
5.4.2	MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA DIARIO EL TIEMPO	134
5.4.3	FLUJO DEL PROCESO DE GESTIÓN DESDE EL PUNTO DE VISTA ESTRATÉGICO	137
5.5	PLAN OPERATIVO Y LOS SISTEMAS DE TRABAJO	138
5.5.1	INTRODUCCIÓN	138
5.5.2	ESTRUCTURA DEL PLAN OPERATIVO	139
5.5.3	PLANES POR DEPARTAMENTOS	140
5.5.4	SISTEMAS DE TRABAJO	152
5.6	EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCED SCORECARD (BSC)	154
5.6.1	INTRODUCCIÓN	154
5.6.2	APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA A LA EMPRESA	156
5.6.3	DEFINICIÓN DE MEDIDAS E INDICADORES	157
5.6.4	EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL A NIVEL MACRO	160
5.6.5	ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA	161
6	IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	163
6.1	REQUERIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN	163
6.2	PROYECCIÓN FINANCIERA	165
6.3	RESUMEN GENERAL DE LA IMPLEMENTACIÓN	167
7	LOS MODELOS DE GESTIÓN EN LAS MEDIANAS EMPRESAS: CONCLUSIONES DEL TRABAJO	168

1 Introducción

Pensando en abarcar la mayor cantidad de conocimientos posibles para realizar una tesis de grado, la mayoría de veces estamos en la búsqueda de temas teóricos que nos permitan explayarnos en la investigación bibliográfica y desarrollo de información. Sin embargo considero que los profesionales debemos aplicar los conocimientos teóricos que adquirimos al cursar nuestra carrera en la vida real, tanto en lo profesional como en lo personal.

Al diseñar un modelo de gestión estratégica para una empresa, se desarrollan temas estratégicos, matemáticos, económicos financieros, contables, de marketing, de recursos humanos, y en el caso particular de un diario podemos destacar temas como ética comunicacional, manejo editorial, etc.

Un modelo de gestión no es otra cosa que una aproximación a la realidad de un sistema de gerenciamiento de una empresa, sea esta pública o privada. Los modelos de gestión pueden ser muy simples y concretos, y desarrollarse con un enfoque macro que permita tener una idea de cómo se la administra, pero para que un modelo pueda ser llevado a la práctica, este debe considerar aspectos de carácter estratégico, de marketing, de talento humano, de producción, de finanzas, etc.

En esta tesis, se ha desarrollado gran parte en un contexto de planificación estratégica y estrategia competitiva, recogiendo también aspectos de mercadeo, investigación de operaciones, auditoría gerencial, administración financiera, teoría económica, tal vez en un menor grado los aspectos contables, estadísticos, etc. ya que estos están implícitos en otras materias. Sin embargo considero que este trabajo constituye una aplicación práctica directa de al menos un sesenta por ciento de los conocimientos teóricos adquiridos a lo largo de la carrera.

Diario EL TIEMPO es una mediana empresa de naturaleza familiar fundada en 1955, con más de 56 años de labor, es reconocida a nivel local y nacional por su limpia trayectoria periodística. Desde hace algunos años la empresa ha crecido tanto estructuralmente como en participación de mercado, lo cual le ha traído nuevos retos a sus directivos, retos que ya no pueden afrontarse únicamente con voluntad y entrega, son retos que deben abordarse de forma profesional y planificada en un contexto de gerenciamiento de alto nivel.

El diseño de un modelo de gestión estratégica es de vital importancia hoy en día para la empresa, es necesario un ordenamiento interno que permita a sus directivos y ejecutivos administrar de mejor manera y puedan tomar decisiones acertadas y con menor riesgo implícito. El nuevo modelo debe enfocarse principalmente en la búsqueda de una ventaja competitiva sostenible que le permita a la empresa ser rentable para sus accionistas y que represente un buen lugar de trabajo para sus empleados.

Según un artículo de la revista Harvard Business Review “El paradigma de la T grande” escrito por Alejandro Ruelas-Gossi, nos explica un ejemplo de cómo una importante empresa mexicana como es CEMEX, dio un giro de 180% a su negocio tan solo con cambiar el concepto del mismo y centrarse en un aspecto crítico, en este caso la logística. CEMEX implementó un sistema de tal manera que la entrega de un saco de cemento se demoraba menos que la entrega de una pizza a domicilio.

El paradigma de la T grande hace alusión a un comparativo entre las grandes empresa que disponen de un recurso muy sólido, las mismas que basan su ventaja competitiva en una sola fuente: Mejorar el producto, esto mediante la innovación de infraestructura tecnológica, en la investigación y desarrollo, en el conocimiento especializado, etc., estas grandes empresas se desenvuelven en la economía de la t pequeña. Por el contrario la economía de la T grande, ocurre cuando una empresa basa su ventaja competitiva en otras áreas del funcionamiento de la empresa tales como la investigación de operaciones, gestión comercial, finanzas, marketing, etc. En otras palabras el de la T grande nos enfoca al modelo del negocio mismo, impulsado por grandes ideas.

En la medida de lo posible, esta tesis aplicará el paradigma de la T grande para desarrollar un nuevo modelo de gestión, el mismo que tendrá un enfoque de afuera hacia adentro, es decir que a partir de las necesidades del mercado y con los factores externos, se diseñará un sistema de gerenciamiento que permita llevar a la empresa a un nivel más competitivo en el entorno.

Las empresas de América Latina y más aun en Ecuador, deben basar su economía en la T grande, porque así tendrán más oportunidad de desarrollar una ventaja competitiva sostenible. Esta es la forma correcta de innovar en mercados emergentes.

Esta tesis no pretende encontrar una proyección financiera, ni siquiera un estudio económico enfocado únicamente a las utilidades, tampoco es una serie de instrucciones que indiquen el camino correcto, eso no existe. De hecho el concepto es mucho más sencillo, lo que se trata de mostrar es un diseño de un sistema gerencial dinámico que permita a los directivos y ejecutivos actuar mediante un sistema de procesos sistemáticos y mediante la planificación estratégica. La aplicación del modelo puede no garantizar el éxito financiero de la empresa, pero si garantiza una administración medible tanto en el aspecto cualitativo como cuantitativo que pueden darse en un periodo de tiempo determinado.

Esta tesis consiste fundamentalmente en la aplicación de una planificación estratégica, la puesta en marcha de un plan de negocio que lleve a la empresa a desenvolverse en un mercado conflictivo, fluctuante e inestable en muchos casos, pero siempre con un horizonte estratégico.

Alguna información interna de la empresa, sobre todo la de carácter financiero y algunas políticas internas, no se expondrán en su totalidad, ya que se trata de datos confidenciales de una empresa privada.

2 Diario EL TIEMPO: La empresa y su entorno

2.1 Antecedentes

Diario EL TIEMPO es empresa familiar que nació en 1955, su fundador fue Humberto Toral León. En un principio el diario circulaba los días martes y domingos, luego se convirtió en un diario vespertino para finalmente consolidarse como un diario matutino de cobertura regional con proyección nacional.

El primer ejemplar de EL TIEMPO está enmarcado y expuesto constantemente en el museo del diario, al igual que la primera máquina en la que se imprimió el periódico y todos los equipos que significaron un avance importante en su época. Así mismo la empresa tiene un archivo histórico de todos los ejemplares publicados, desde el número 1 hasta el último que se imprime cada día. Esto permite tener a disposición toda una documentación histórica de los avances en que la empresa ha venido experimentando con el transcurso de los años.

Debido a su acelerado crecimiento, la empresa ha mostrado serias deficiencias en su gestión debido a los métodos empíricos de administración que se emplean en la misma, agudizados por su naturaleza de empresa familiar.

Hoy en día sus directivos están a la espera de una transición generacional, la misma que debe asegurarles que la empresa perdurará en el tiempo y que seguirá siendo un negocio rentable.

La reestructuración del modelo de gestión en diario EL TIEMPO, es inminente y de suma urgencia, es un paso que los propietarios están dispuestos a dar. Esta tesis pretende dar a la nueva administración de la empresa una herramienta gerencial que permita manejar el negocio de forma profesional, científica y sobre todo que genere beneficios económicos a sus accionistas y colaboradores.

Desde el punto de vista legal, El Tiempo Cia. Ltda. es una empresa constituida bajo jurisdicción y amparo de la constitución ecuatoriana y legalmente representado por su Gerente general. La empresa que se dedica a la edición, impresión y comercialización de diario EL TIEMPO cuyo representante editorial ante la comunidad es su Director.

2.2 Etapas trascendentales y evolución histórica

A continuación tenemos una descripción cronológica del crecimiento de la empresa en distintos ámbitos, desde su fundación hasta la fecha.

EL TIEMPO inicia sus actividades el 12 de abril de 1955 en un incipiente taller, donde se ordenaban uno a uno los tipos (letras) y se imprimía en una prensa manual, actividad titánica, hoy impensable. El taller estaba ubicado en la calle Bolívar y Borrero. Humberto Toral León como director, junto su hermano Daniel, que también laboró en las artes gráficas, como gerente, publican el periódico en una imprenta que disponía de una prensa manual Chandler, adquirida en Ohio, Estados Unidos, a un costo de 60 mil sucres. El tesón de Humberto y su hermano Daniel permiten el inicio del periódico.

En la planta de redactores estaban Arturo Salazar Orrego, Víctor Manuel Albornoz, Alberto Andrade Arízaga, Saúl Tiberio Mora, Manuel Muñoz Cueva y Luis Moscoso Vega.

El primer tiraje fue de 600 ejemplares a un precio de 60 centavos de sucre, con 16 páginas, impresas en colores amarillo y rojo.

En la primera portada se publica la perspectiva del edificio de la Casa de la Cultura, Núcleo del Azuay, cuya construcción comienza en esa época.

▪ 12 de abril de 1971

EL TIEMPO da un gran salto, de bisemanario se convierte en diario de la tarde, luego de varios años de circulación, junto a destacados periodistas que conformaron el cuerpo de redacción, entre ellos Hugo Ordóñez Espinosa, Manuel Ignacio Neira Carrión, Juan Viteri Durand, Marco Tello Espinosa, Rolando Tello Espinosa, Antonio Lloret Bastidas, siempre bajo la entusiasta conducción de Humberto Toral León.

Se utiliza el sistema caliente para la elaboración del periódico, una prensa plana Heidelberg, tres intertipos y un taller de fotograbado.

En la primera edición de EL TIEMPO como diario se concreta una misión al publicarse una edición de 28 páginas, en la que varias firmas comerciales saludan a Cuenca en su aniversario.

Años después se suman otros colaboradores como Galo Vázquez, Eliécer Cárdenas y Vicente Tello en la fotografía.

▪ **15 de abril de 1971**

Se produce un hecho que vino a trastocar la historia de los cuencanos: el debut del Deportivo Cuenca, que revoluciona la historia del deporte azuayo y cuyas incidencias EL TIEMPO las despliega con todo furor.

EL TIEMPO incluye el servicio de noticias internacionales provenientes de la Agencia Francesa de Prensa AFP, a través del teletipo, a un costo de 12.500 sucres mensuales, cuando el dólar se cotizaba en 25 sucres.

▪ **4 de febrero de 1980**

EL TIEMPO da un giro en su historia al pasar del sistema caliente al sistema frío de offset y composición, dejando atrás toda la maquinaria que hasta entonces se utilizaba para la edición del periódico. Ello fue fruto de una meditada decisión que significó una fuerte inversión para los directivos del medio.

Con los nuevos equipos se mejora la calidad de impresión del periódico y se consigue una mejor distribución de cada una de las páginas. Se comienza circulando con un promedio de siete mil ejemplares diarios.

Se incorporan las fotocomponedoras Compugraphic, la cámara Robertson Corsair y la rotativa Harris B15A, provenientes de los Estados Unidos, que para la época significó una inversión que superaba a cualquier anterior.

El ejemplar incrementa su costo a 2,50 sucres y circula con una edición de 20 páginas.

▪ **12 de enero de 1992**

El Diario adquiere modernos equipos de computación e impresoras láser con lo que cambia la presentación del periódico y de su revista La Pluma. Las computadoras se introducen en las artes gráficas.

▪ **8 de octubre de 1995**

Se inaugura la nueva y moderna planta de EL TIEMPO, situada en la avenida Loja y Rodrigo de Triana, sector de El Salado, dotada de los más modernos equipos de diagramación e impresión. Mediante una emotiva ceremonia se bendice e inaugura el edificio, que por sus características recibió el Premio Gil Ramírez Dávalos que concede la Municipalidad de Cuenca, a la mejor edificación levantada en Cuenca, en ese año.

▪ **12 de abril de 1997**

EL TIEMPO cambia su tradicional formato tabloide por el estándar para estar acorde a las tendencias del momento, en cuanto al diarismo, a nivel nacional y mundial. La acogida ciudadana a la transformación resulta evidente.

▪ **31 de agosto de 1998**

EL TIEMPO está de luto, Humberto Toral León, su director-fundador fallece a los 89 años de edad, pese a su quebrantada salud visitó las instalaciones del Diario pocos días antes de su muerte. Las banderas de Ecuador y de Cuenca lucen a media asta frente a la planta del Diario.

Sus hijos asumen el control y dirección del diario, quienes continúan su legado hasta la actualidad.

▪ **14 de enero de 2005**

Al aproximarse sus bodas de oro de fundación, EL TIEMPO festeja a lo grande y lo hace cambiando su horario de circulación a la mañana. El diario se convierte en matutino respondiendo a la solicitud de miles de lectores y anunciantes, quienes consideran necesario otro espacio periodístico en Cuenca, abierto a todas las corrientes y opiniones.

▪ **12 de abril de 2005**

EL TIEMPO cumple cincuenta años al servicio de la ciudadanía y para festejarlo sus directivos organizan una amplia y variada programación cultural, social, con la participación de diferentes actores y escenarios para celebrar este acontecimiento.

Se destacó la sesión solemne de aniversario a la que asistieron los directivos de los principales diarios del país.

El Diario y sus directivos reciben infinidad de acuerdos y felicitaciones de parte de diferentes entidades y organismos, resaltando la Presea Santa Ana de los Ríos de Cuenca, máximo galardón que concede la I. Municipalidad a las instituciones más distinguidas en su compromiso con la comunidad.

▪ **Octubre-diciembre de 2007**

EL TIEMPO y todo su personal desarrollan un proceso de modernización de contenidos, procesos y reingeniería con la asesoría de la consultora internacional La máquina de ideas, bajo la dirección del experto mexicano Carlos Etcheverry para estar a tono con los avances en la edición de medios impresos en Latinoamérica, a fin de complacer los requerimientos editoriales y técnicos de los lectores contemporáneos.

▪ **Agosto de 2008**

EL TIEMPO en el ciberespacio. Siguiendo los avances de la ciencia y tecnología, EL TIEMPO ingresa a la información digital y crea su página web, con servicio ágil y de última hora, que ofrece en detalle la información diaria para ser visitada por miles de cibernautas en el país y del mundo. Actualmente la página web www.eltiempo.com.ec registra un promedio de 13.000 visitas diarias provenientes principalmente de cibernautas de diferentes lugares del mundo, especialmente de Estados Unidos, España, Colombia, Argentina, Alemania, etc.

Desde su relanzamiento el portal de noticias www.eltiempo.com.ec ha registrado un crecimiento del 190% en cantidad de usuarios que han permitido rentabilizar este nuevo producto mediante la comercialización de publicidad digital.

▪ Diciembre de 2009

La empresa terminó de implementar un sistema integral de manejo de información mediante un complejo sistema de base de datos de plataforma ORACLE, el mismo que permite controlar toda la operatividad del negocio mediante un sistema informático diseñado exclusivamente para EL TIEMPO. Esta implementación le costó a la empresa \$80.000 incluido licencias, equipos y programación.

Con esta herramienta, es posible generar un manejo gerencial mucho más profesional y permite generar indicadores para medir los resultados en cualquier área de la empresa a tiempo real.

2.3 La línea editorial de diario EL TIEMPO

Uno de los mayores haberes que puede tener un periódico a su favor es la credibilidad que le brindan sus lectores y esta no solamente consiste en evitar las noticias falsas. Todas las indicaciones que se hacen buscan uniformar la presentación de manera que el lector vea continuidad y consistencia en el estilo que reafirmen su credibilidad.

Diario EL TIEMPO es un periódico independiente de circulación regional, cuya misión es informar a los ciudadanos cuencanos y ecuatorianos sobre los acontecimientos de la ciudad de Cuenca, la provincia del Azuay, el Ecuador y el mundo, de manera clara, objetiva, imparcial y veraz.

El TIEMPO en su manual de redacción, rechaza todo extremismo político de derecha o de izquierda y todo régimen totalitario, sin importar su índole y su tendencia. Declara que su ideología está sintetizada en la Declaración de los Derechos Humanos.

Al ser un diario de circulación regional sus fuentes informativas se localizan en el austro ecuatoriano, principalmente en la ciudad de Cuenca donde se genera la mayor oferta informativa.

EL TIEMPO espera el estricto cumplimiento de las normas éticas universalmente aceptadas para la profesión de periodistas por parte de todos aquellos que contribuyen diariamente a la publicación del periódico.

2.3.1 Estructura de contenidos

Con los antecedentes antes mencionados, el diario cuenta hoy en día con una amplia gama de contenidos que se distribuyen en tres secciones de 8 páginas cada una.

2.3.1.1 Información noticiosa

Esta estructura con algunos ajustes que se fueron de acuerdo a las necesidades, fue implementada por la consultora internacional La máquina de ideas, la misma estaba diseñada con un concepto inicial de hacer de EL TIEMPO un diario muy cercano a la comunidad, poniendo a las personas en un sitio por encima de las estadísticas, boletines de prensa y fuentes oficiales.

El objetivo del rediseño fue hacer un diario vivo en cuando al uso de su fotografía y plasmado con un diseño moderno que impacte en la sociedad como un diario diferente.

El modelo de contenidos apunta a plantear temas partiendo de los propios protagonistas de la noticia, encarando los problemas de la sociedad de tal manera que cuestione los motivos y permita encontrar soluciones.

Producto enriquecido editorialmente:

EL TIEMPO presenta la información con valor agregado, añade explicaciones del contenido, presenta una visión general de los hechos que va más allá de la simple coyuntura y llega al fondo de la información y la presenta de una forma totalmente digerible para los lectores.

El valor agregado de EL TIEMPO se fundamenta en el producto diferenciador en cuanto a contenidos informativos, suplementos y servicios.

Productos del diario:

DIARIO EL TIEMPO – SECCION A



Lo lee la población local que le gusta estar alerta de los sucesos trascendentales del acontecer diario, si fijan las personas de estrato A, B de 25 años en adelante.

- Tema del día
- Ciudad
- Opinión
- Cultura
- Comunidad
- Sucesos

DIARIO EL TIEMPO – SECCION B



Dirigido a informar principalmente a los aficionados entre 18 y 60 años de los segmentos A,B. Las mujeres también buscan esta sección informativa

- Deportes
- Región
- Ecuador
- Economía
- Panorama

DIARIO EL TIEMPO – SECCION C



Diseñada para captar principalmente a la gente joven de ambos sexos, de 15 a 30 años de un estrato A,B. este segmento representa al nuevo lector que será el segmento económicamente activo en el mediano plazo.

- Farándula
- Entretenimiento
- Status
- Empresarial
- Mundo
- Sociales
- Horóscopo
- Servicios
- Clasificados

PEDIÓDICO DIGITAL: www.eltiempo.com.ec



Portal web que abarca la información global de todos los productos de diario EL TIEMPO

Actualización constante y en vivo de los acontecimientos locales, nacionales e internacionales.

REVISTA LA PLUMA



Sección dominical cuyo eje editorial es la profundización de temas de investigación para lectura liviana de temas variados contemplados con trabajo fotográfico y de diseño editorial

REVISTA PANAS



La niñez tiene un apoyo para el aprendizaje. El enfoque pedagógico de Panas, es una guía en el aula para los niños. De esta manera la información y el entretenimiento se combinan con el conocimiento y la ciencia.

REVISTA ESTRATEGIA



Publicación mensual que cubre las necesidades de empresarios, microempresarios y emprendedores, hombres y mujeres de estrato A,B, que buscan estar al día en temas de economía y finanzas en un contexto regional para los distintos sectores de la economía

SUPLEMENTOS Y GUIAS COMERIALES



Los jueves el tiempo ofrece a sus lectores, un suplemento sobre temas específicos de cada segmento como:

- Salud
- Educación
- Autos
- Belleza
- Comercio
- Construcción
- Turismo
- etc.

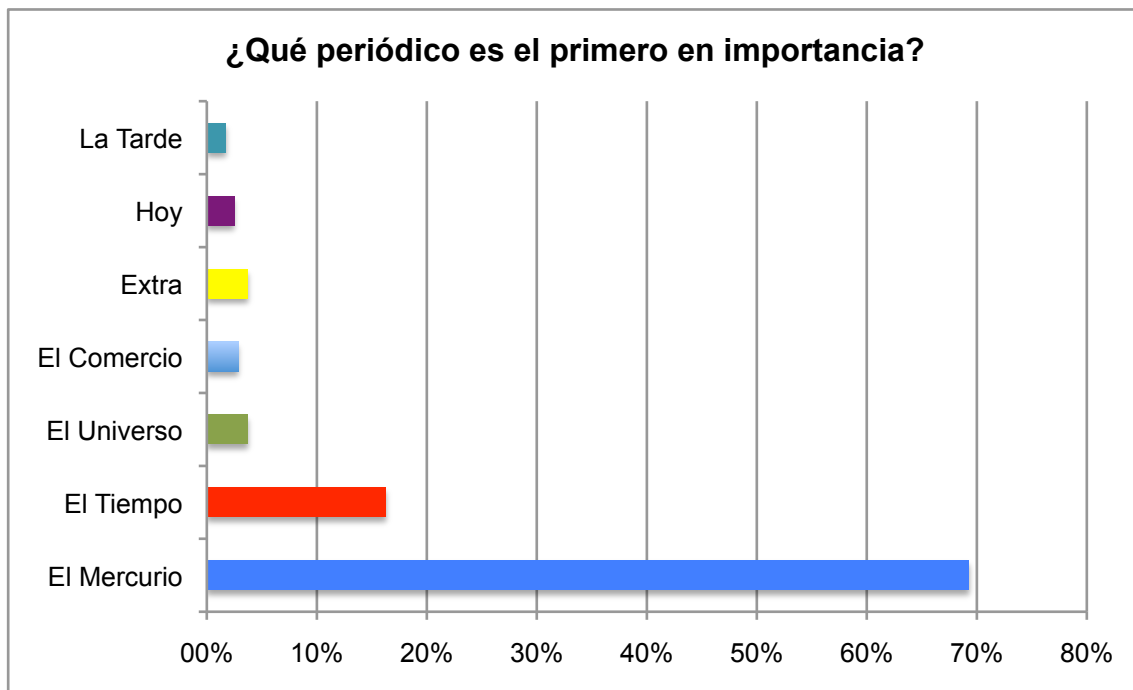
2.3.1.2 Servicios

- Clasificados
- Mortuorios
- Carteleros de cine
- Farmacias de turno
- Itinerarios de vuelos
- Itinerario de buses

2.4 Análisis del mercado (Estudio 2007)

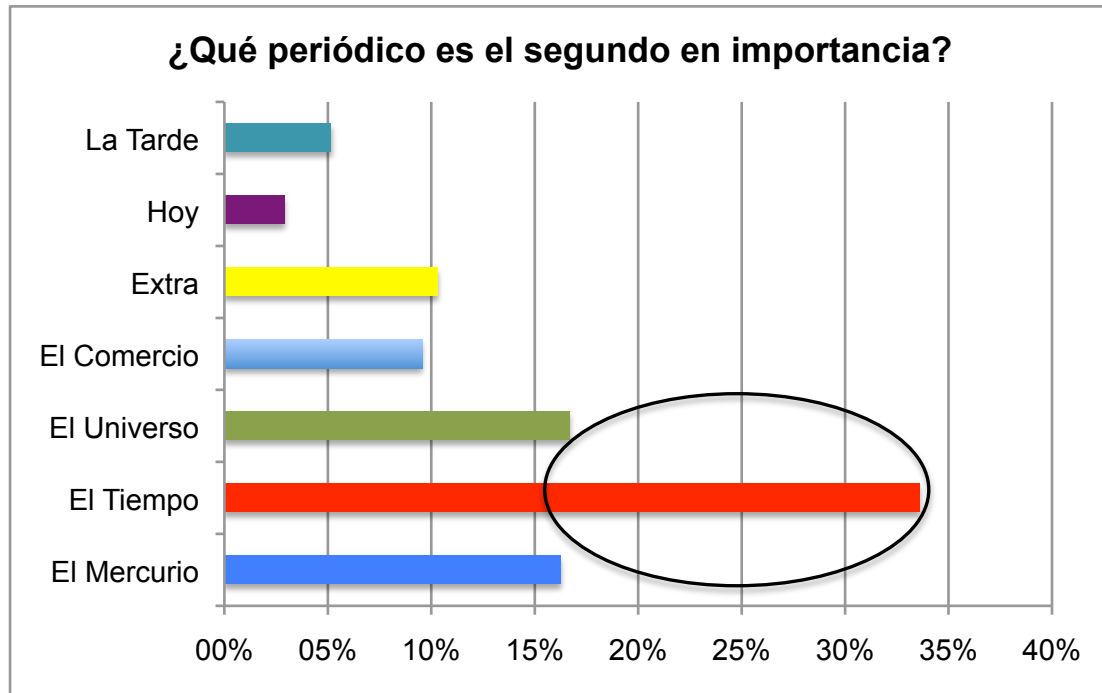
Un estudio de mercado realizado por la consultora Advance el año 2007, apenas dos años que Diario EL TIEMPO se lanzó como diario matutino, mostró algunos resultados interesantes. A continuación veremos algunos de los resultados referentes al posicionamiento de la marca y del producto, se puede identificar además cual es la competencia directa del diario y cuales sus competidores indirectos.

Según los entrevistados en una base de 347 respuestas, consideran lo siguiente:



Estudio de mercado de Advance.

En el 2007, la mayoría de los lectores cuencanos consideraron que diario El Mercurio era el diario más importante de la ciudad, siendo diario EL TIEMPO el más importante para un 17% de los lectores.



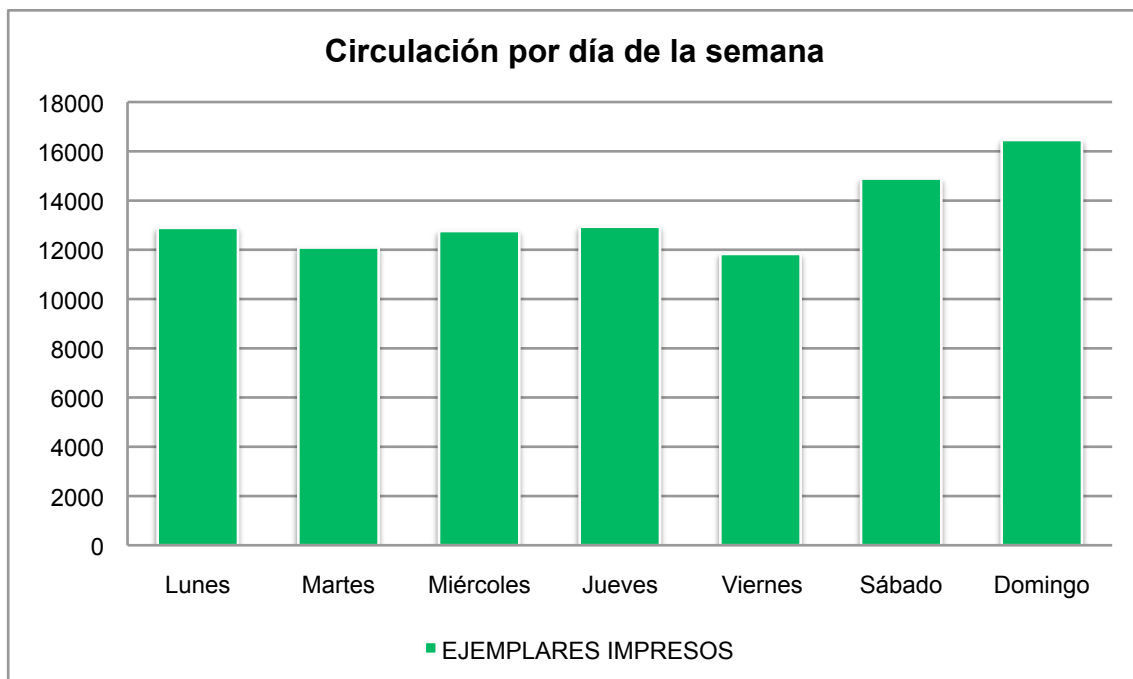
Estudio de mercado de Advance.

Los lectores cuencanos, cuya mayoría considera a diario El Mercurio como el diario principal. Pero así mismo la mayoría de los lectores de la ciudad de Cuenca, consideran que diario el tiempo es el segundo en importancia.

Diario EL TIEMPO está posicionado como el segundo diario de la ciudad, tiene su segmento de mercado asegurado, mantiene su flujo que le permite a la empresa seguir creciendo, sin embargo no está llegando a todas las audiencias y no todos conocen los beneficios del producto.

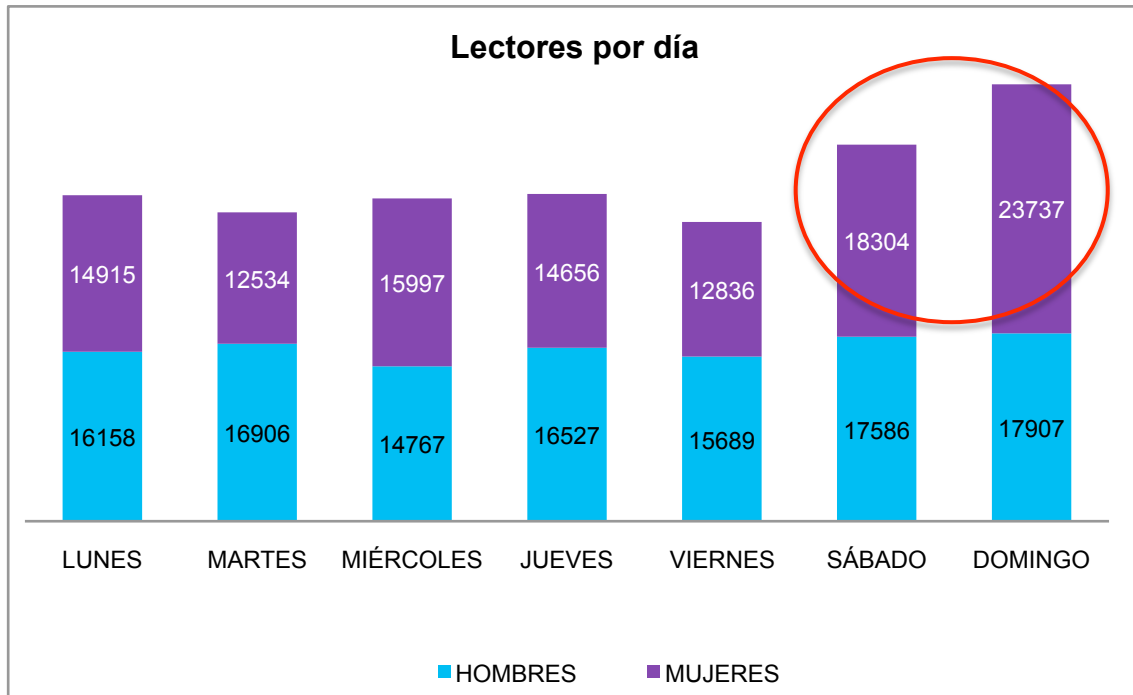
2.4.1 Circulación y lectura

CIRCULACIÓN Y LECTORÍA			
DIAS	EJEMPLARES IMPRESOS	LECTORES POR PERIODICO	LECTORES POR DIA
Lunes	12893	2,41	31072
Martes	12095	2,41	29149
Miércoles	12765	2,41	30764
Jueves	12939	2,41	31183
Viernes	11836	2,41	28525
Sábado	14892	2,41	35890
Domingo	16460	2,53	41644
PROMEDIO	13411	2,43	228226



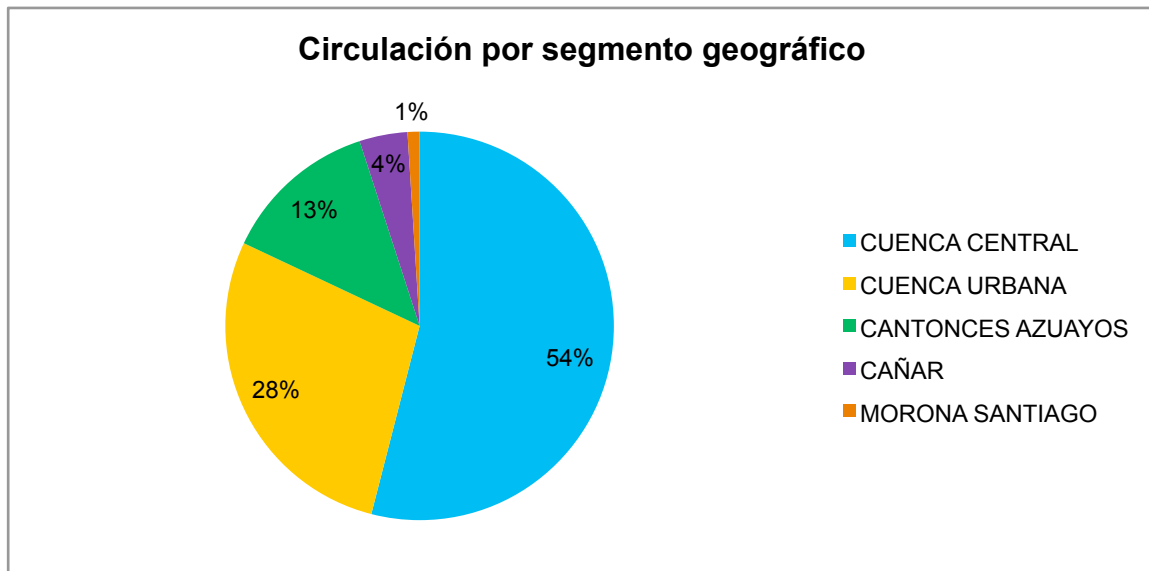
Fuente: Reportes de producción y circulación del diario

Así mismo, de los datos internos del diario, las órdenes diarias de producción, reportan los estos promedios diarios durante el año 2010.



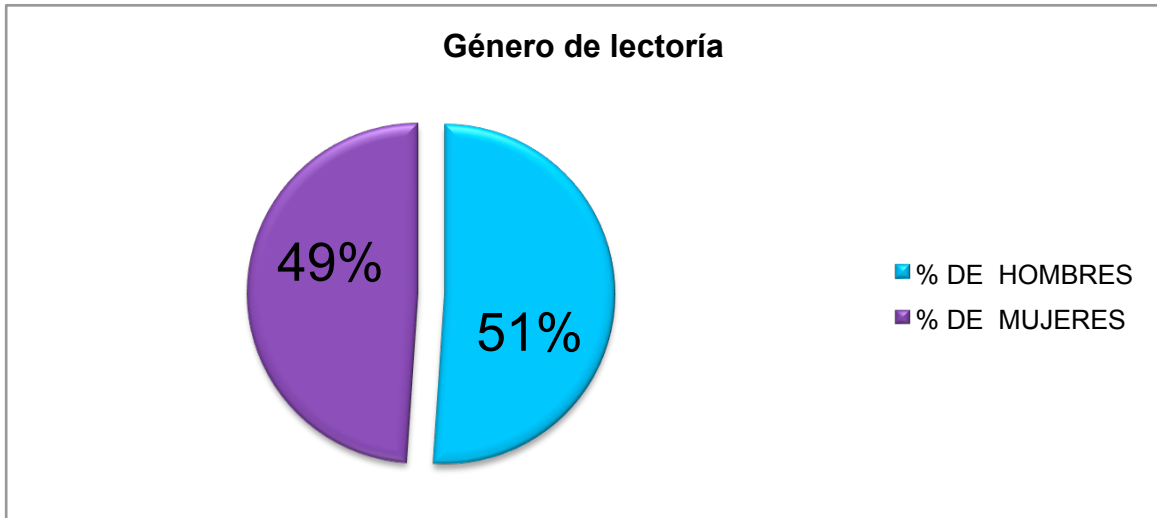
Estudio de mercado de Advance.

Considerando la tabla del estudio de mercado, en donde se muestra el promedio diario de lectores, este gráfico muestra el volumen de lectoría de diario EL TIEMPO



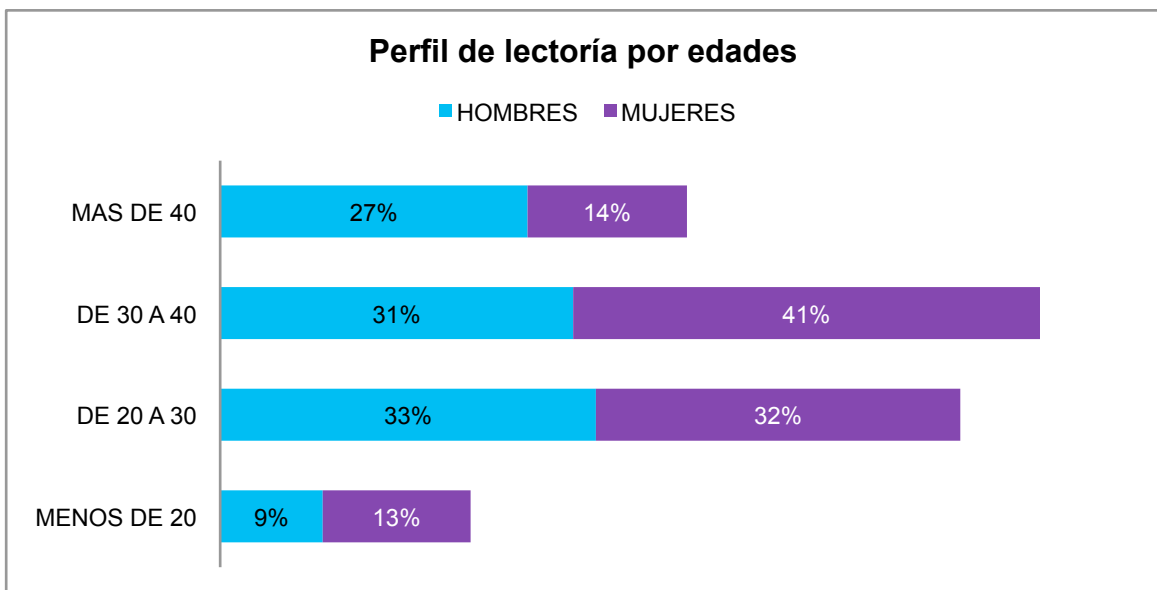
Estudio de mercado de Advance.

Si bien EL TIEMPO es un diario de circulación regional, también tiene presencia a menor escala en otras provincias. Sin embargo el mercado principal es Cuenca principalmente, y los catones de la provincia del Azuay.



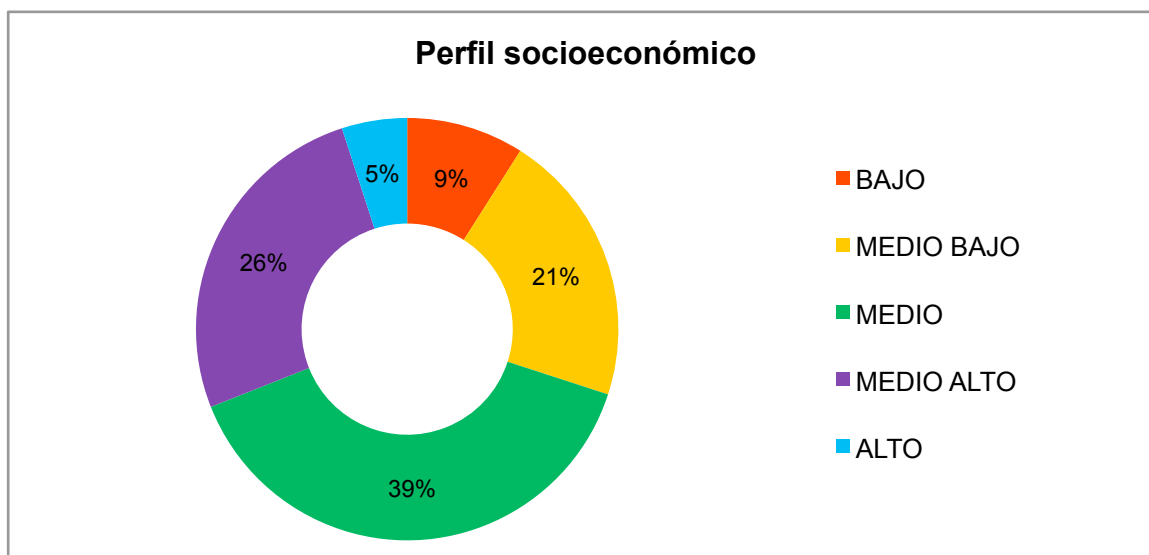
Estudio de mercado de Advance.

Los géneros de lectoría lucen bastante parejos, pero es importante reconocer más a detalle como son estos segmentos en cuanto a las edades, pues los hombres y las mujeres tienen diferentes intereses y necesidades según su edad. El siguiente gráfico no aclarará esta información.



Estudio de mercado de Advance.

EL TIEMPO se caracteriza por ser un diario con una importante audiencia joven, pues vemos que la mayoría son menores de 40 de edad, lo cual representa un factor importantísimo a la hora de definir un mapa estratégico sobre el cual se diseñará el nuevo modelo de gestión.



Estudio de mercado de Advance.

Al parecer Diario EL TIEMPO es un diario con gran participación de mercado en un sector socioeconómico de media para arriba, este es un factor a tener en cuenta al momento de emplear estrategias y sobre todo como proyectarlo desde un punto de vista de marketing. Más concretamente esto puede significar una fortaleza o una debilidad pues al ser un diario “elitista” no será el diario de mayor circulación, pero tiene una audiencia que representa a una clase social con poder adquisitivo que participa de la actividad comercial del entorno económico, y si esto se explota bien ante los anunciantes, será un importante argumento de venta publicitaria.

Actualización de datos:

Para el año 2011, cuatro años después del estudio realizado por la consultora Advance, hay que tener en cuenta algunas consideraciones como la promoción y el trabajo de mercadeo que ha venido realizando diario EL TIEMPO, incluyendo el **rediseño** total del diario, la conformación del club de suscriptores, promociones y sorteos, campañas BTL, activaciones de marca, relaciones con los anunciantes, etc.

Estos factores han hecho crecer la circulación de diario EL TIEMPO en un 26% desde el 2007. Sin duda este incremento afectaría notablemente la realidad del mercado.

Hoy en día EL TIEMPO se posesiona como el diario más innovador de la ciudad, sin embargo los lectores lo perciben como un diario elitista. Por más que los directivos han hecho esfuerzos para cambiar esta percepción, el posicionamiento de la competencia y la falta de estrategias fundamentadas, no han permitido romper ese paradigma en el mercado.

El nuevo modelo de gestión del diario, debe enfocarse en aumentar la circulación y ganar mercado, que a su vez permitirá generar un mayor flujo de efectivo y mejorar los índices de rentabilidad de la empresa.

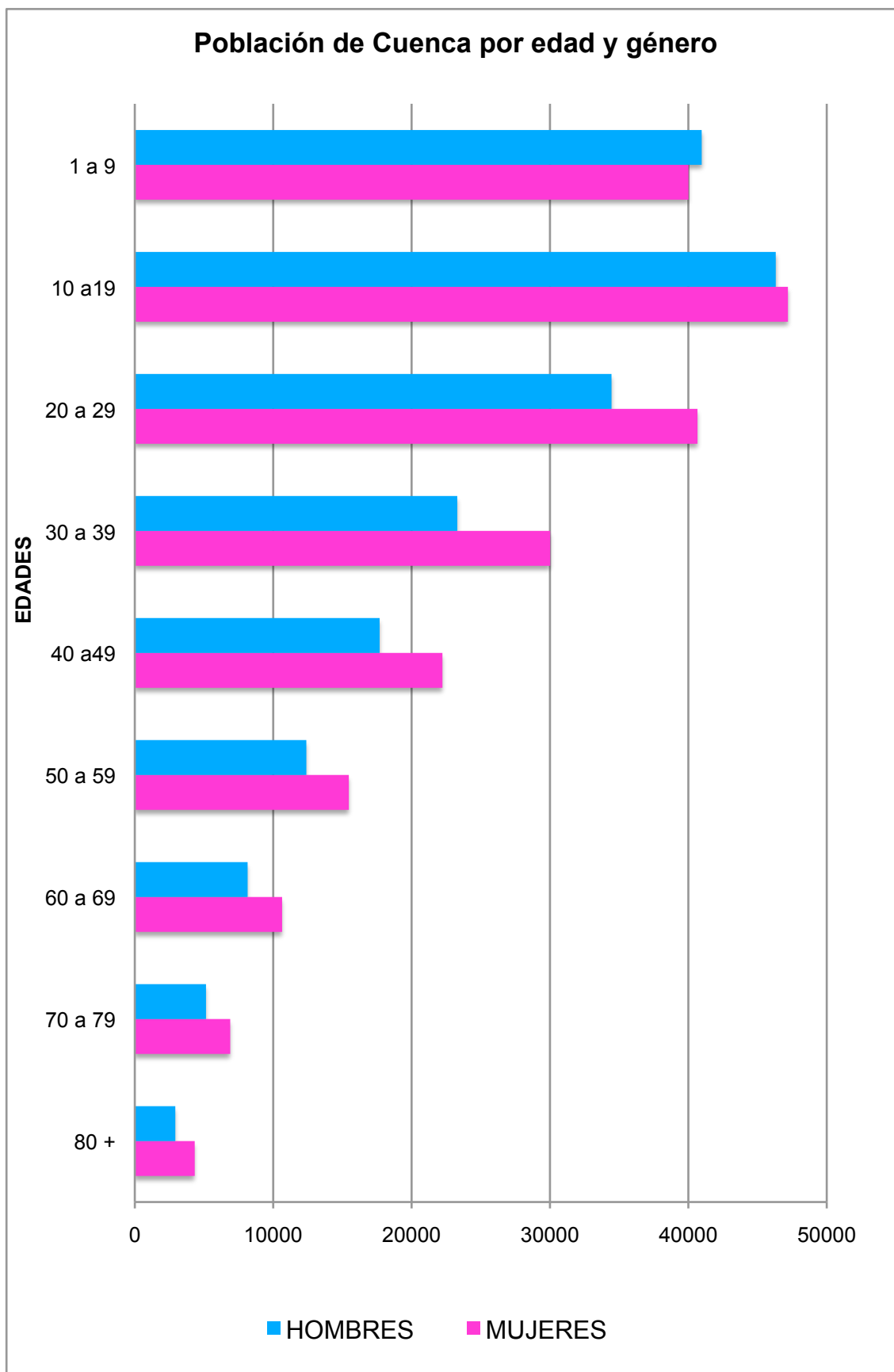
2.4.2 Mercado cuencano

Luego de analizar los archivos históricos de circulación de la empresa, vemos claramente que el principal mercado de diario EL TIEMPO es la capital azuaya con un 92% de cobertura dentro del casco urbano de Cuenca y el restante 8% en cantones del Azuay y otras provincias.

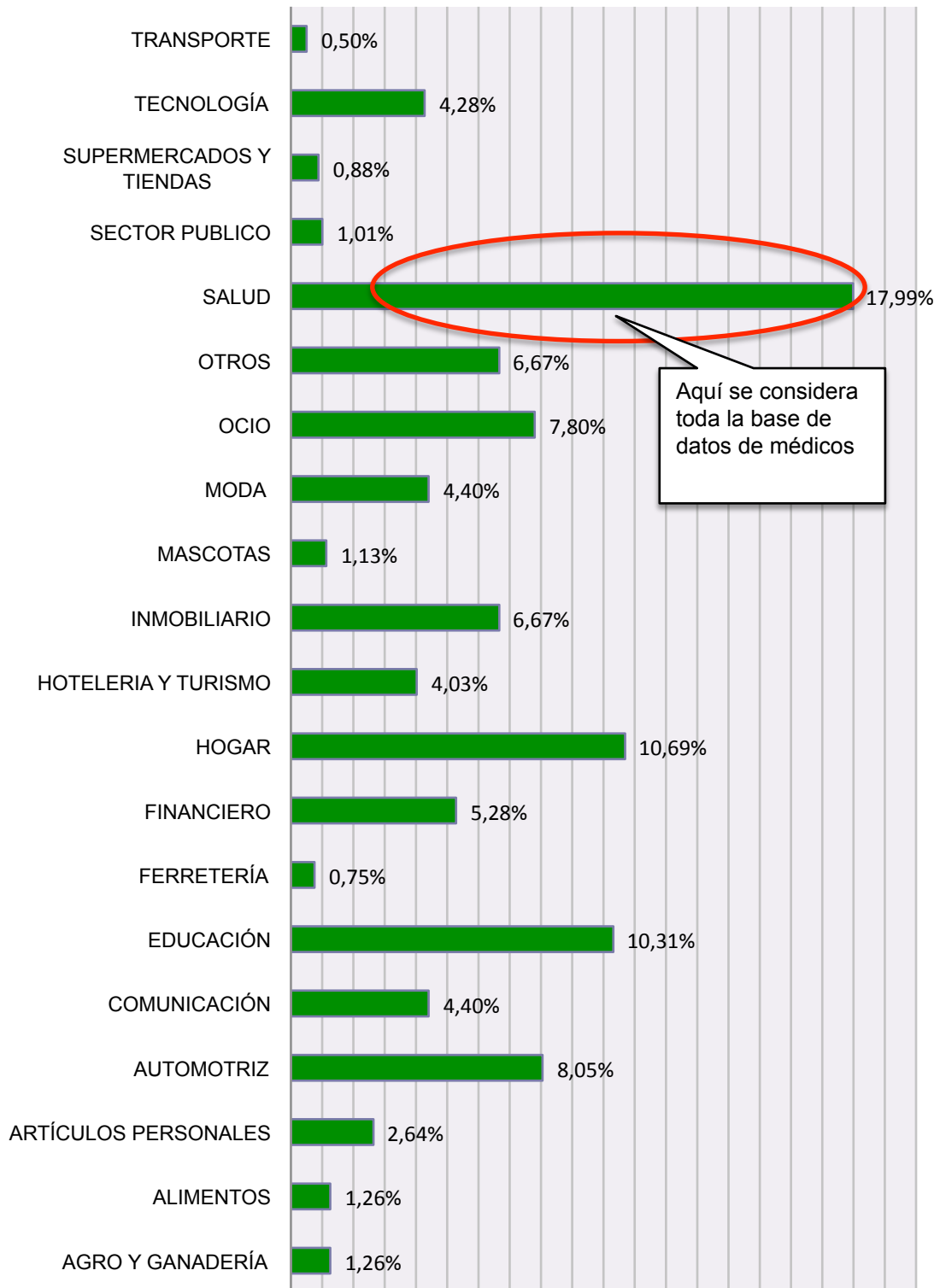
Cuenca, la tercera ciudad del país en importancia, conocida como la Atenas del Ecuador, es la capital de la provincia del Azuay, está a 2.450 metros de altitud sobre el nivel del mar, con una población aproximada de 480.000 habitantes.

En el año 1999 fue reconocida como patrimonio cultural de la humanidad por la UNESCO.

En Cuenca existen dos grupos empresariales que editan diarios impresos, EL TIEMPO y El Mercurio. El segundo mencionado mantiene el liderazgo en el mercado local a nivel de circulación y de servicios publicitario.



Cientes según el giro del negocio



Fuente: Base de datos interna de EL TIEMPO

CLIENTES SEGÚN GIRO DEL NEGOCIO		
SECTOR	CLIENTES	PORCENTAJE
AGRO Y GANADERÍA	10	1,26%
ALIMENTOS	10	1,26%
ARTÍCULOS PERSONALES	21	2,64%
AUTOMOTRIZ	64	8,05%
COMUNICACIÓN	35	4,40%
EDUCACIÓN	82	10,31%
FERRETERÍA	6	0,75%
FINANCIERO	42	5,28%
HOGAR	85	10,69%
HOTELERIA Y TURISMO	32	4,03%
INMOBILIARIO	53	6,67%
MASCOTAS	9	1,13%
MODA	35	4,40%
OCIO	62	7,80%
OTROS	53	6,67%
SALUD	143	17,99%
SECTOR PUBLICO	8	1,01%
SUPERMERCADOS Y TIENDAS	7	0,88%
TECNOLOGÍA	34	4,28%
TRANSPORTE	4	0,50%
TOTAL	795	100,00%

Fuente: Base de datos interna de EL TIEMPO

La base de datos de clientes de diario EL TIEMPO, está ordenada según el giro del negocio, se incluyen clientes frecuentes, clientes ocasionales y potenciales clientes, en base a esta se realizan los planes comerciales y de visitas.

El sector salud marca una diferencia notable con el resto de negocios, sin embargo esto obedece a que aquí se incluye la base de datos de médicos según su especialidad, lo cual infla a la cantidad de clientes de este tipo de negocio. Esto no significa que este sector es el que mayores ingresos le genera a la empresa. Por el contrario es un sector que muy ocasionalmente está haciendo publicidad en prensa.

2.4.3 El portal Web de diario EL TIEMPO

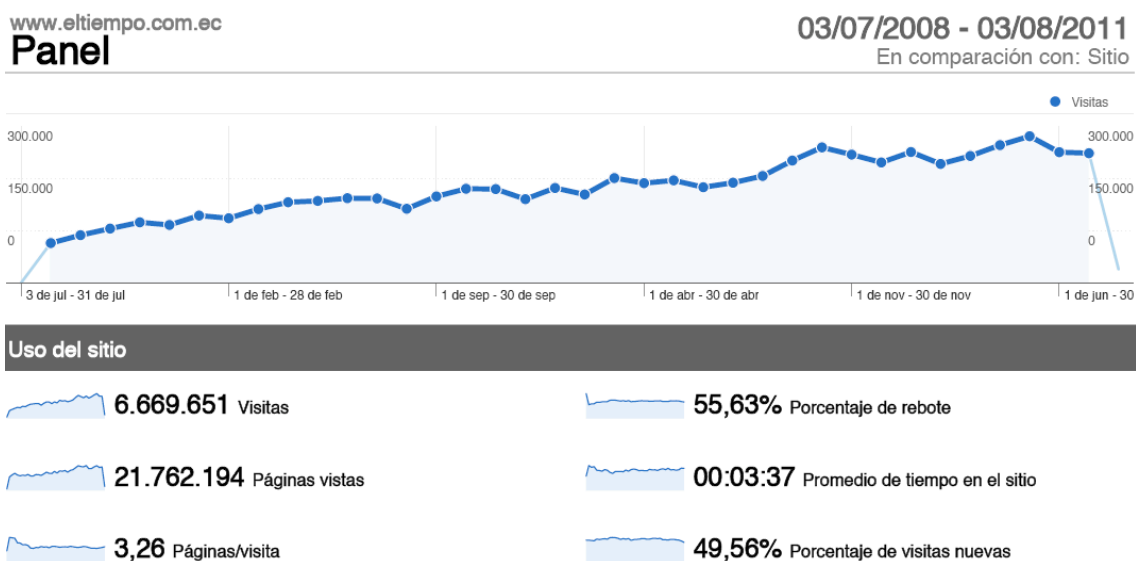
De acuerdo a las exigencias del mercado, y considerando la tendencia multimedia en todo el mundo, en el 2008 EL TIEMPO sometió a su diario digital a una reingeniería total, para esto fue necesario seguir un proceso de benchmarking en diario El universo, donde se dio la total apertura para conocer como está estructurado un departamento de desarrollo del periódico digital.

Una vez levantadas las necesidades y estructurado el nuevo esquema del portal, se diseñó un portal web de alta calidad y con tecnología de avanzada en una plataforma PHP con una base de datos My SQL, esta infraestructura tecnológica permite manejar grandes flujos de información desde un administrador amigable, así mismo el nivel de actualización y el dinamismo de la página creció en un 300% a lo que tenía antes la empresa. Otro beneficio importante de este nuevo portal web es la capacidad de interactuar con los usuarios online, haciendo que esto se transforme en un proceso dinámico que ocurre al instante mismo que un usuario se pone en contacto en la página.

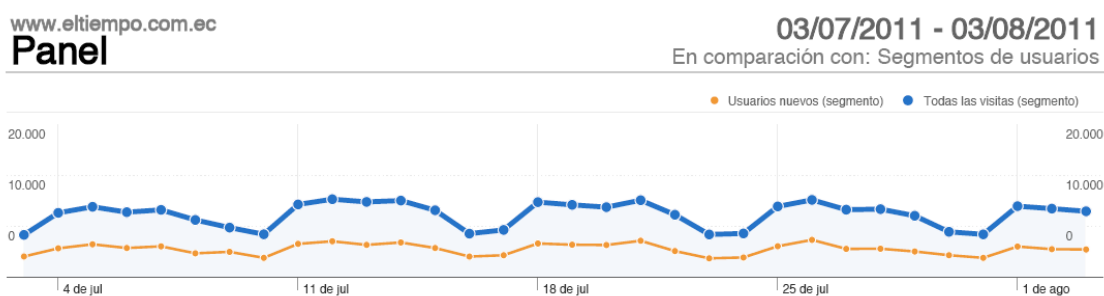
Informe estadístico de eltiempo.com.ec:

Google presenta una serie de aplicaciones para administradores de sitios web, así como personas que hacen mediciones de tráfico en Internet y de su flujo publicitario. Google Analytics por ejemplo, es una aplicación que mide todo lo referente al tráfico de un sitio web: cuantos usuarios lo visitan, cuantas páginas ven en promedio, cuanto tiempo se quedan en el sitio, cuales son sus secciones más visitadas, etc.

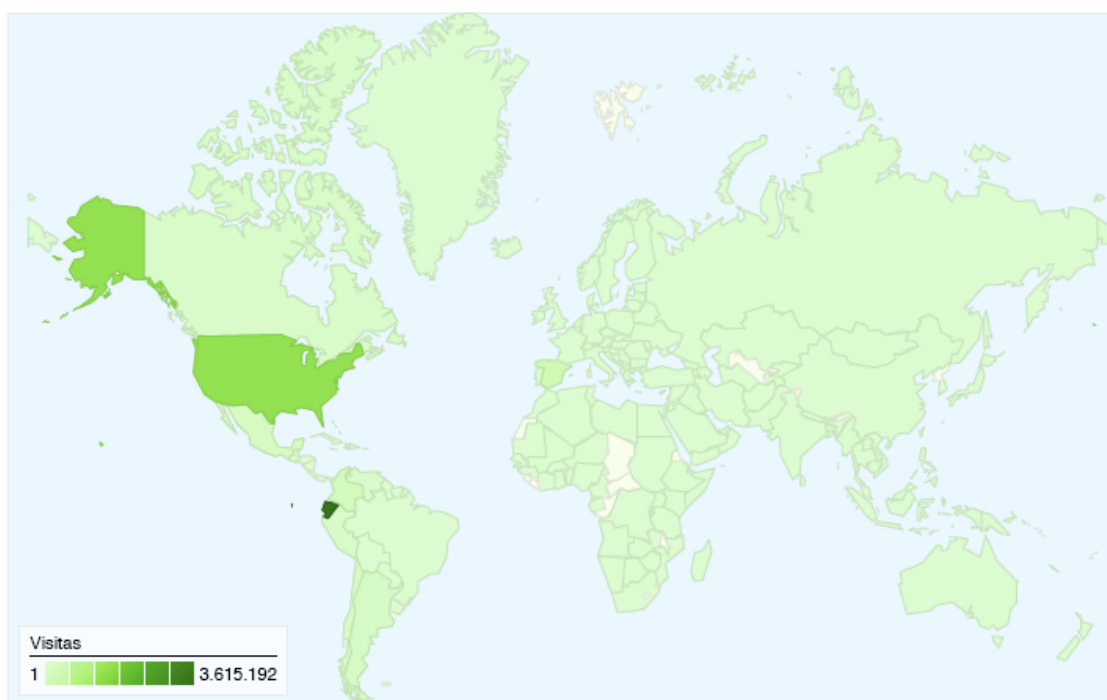
A continuación veremos un análisis estadístico ilustrado y generado por el sistema de Google Analytics, lo cual garantiza la veracidad de la información vertida e el mismo referente al portal web de Diario EL TIEMPO:



El sistema de Google Analytics, muestra el crecimiento que ha tenido el portal web de EL TIEMPO desde su rediseño en 2008 hasta la fecha (Agosto 2011), en tres años casi se ha triplicado el flujo de visitas y la cantidad de usuarios que visitan el portal.

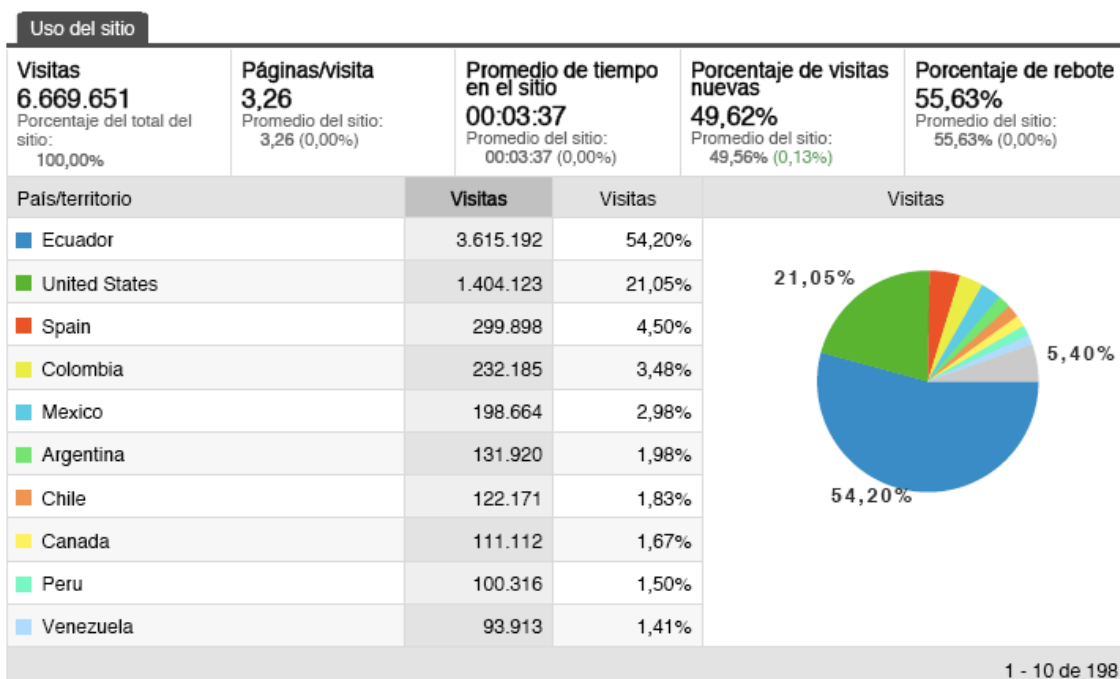


Por otra parte podemos observar que casi el 50% de los usuarios, son usuarios nuevos que visitan el portal lo que indica un alto nivel de posicionamiento en buscadores de Internet.



La aplicación Google Analytics, permite conocer los países de procedencia de los usuarios del portal web.

6.669.651 visitas de 198 países/territorios

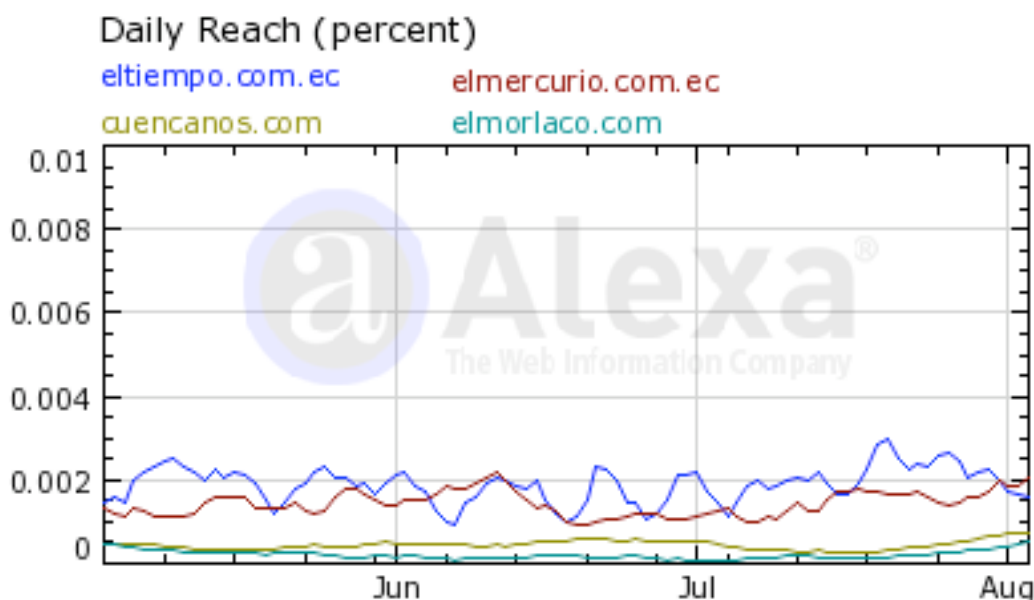


Este análisis geográfico de la procedencia de las visitas al portal, coinciden con la realidad migratoria de la región austral del país, es fácil interpretar que los usuarios que visitan el portal de Diario EL TIEMPO desde el exterior, son en su mayoría cuencanos que residen en otros países. Sin duda un dato importante para planificar la estrategia de contenidos del portal web para este segmento que representa un 50% del total de usuarios que

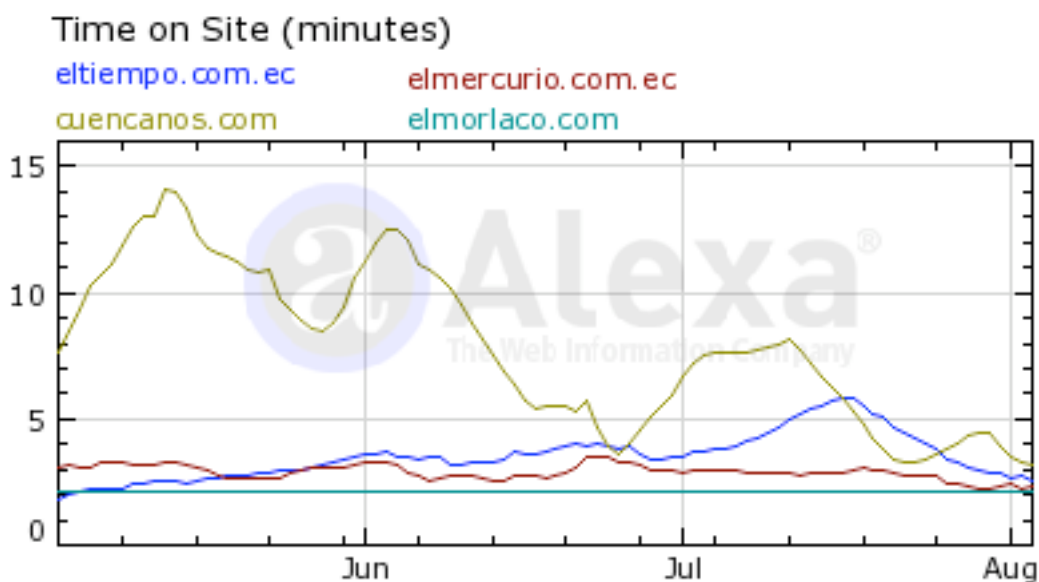
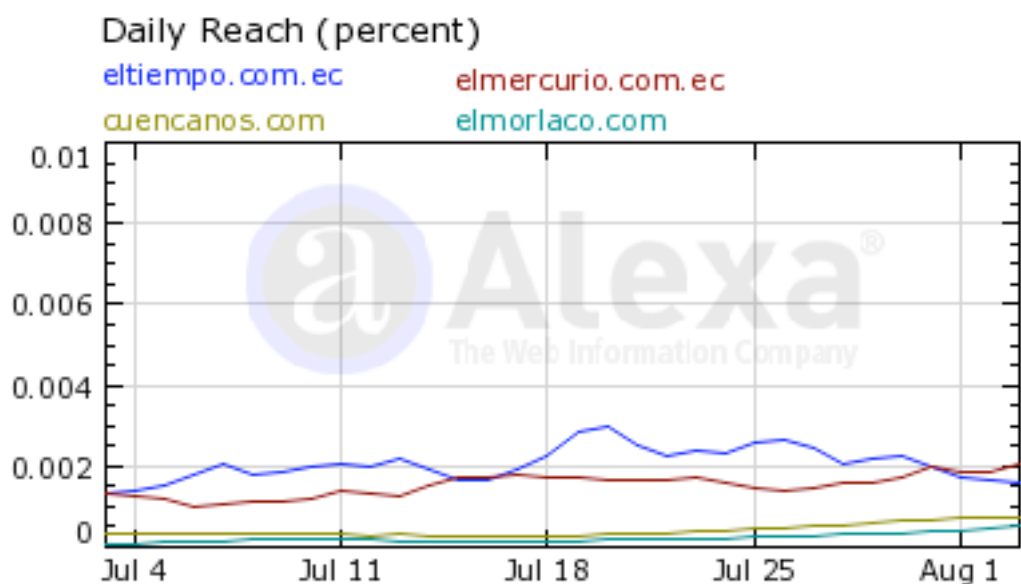
Comparativo de eltiempo.com.ec vs. elmercurio.com.ec, cuencanos.com y elmorlaco.com:

Alexa.com, es una página web en la que se puede comparar el volumen de visitas y cantidad de usuarios de cualquier página web del mundo. Y gracias a esto, cualquier persona puede enterarse de cómo está el tráfico hacia las distintas páginas.

Alexa ratifica el alto nivel de posicionamiento de EL TIEMPO en Internet, al punto de ser el portal web cuencano más visitado en todo el mundo. A continuación veremos unos gráficos exportados de Alexa, donde se compara el tráfico de EL TIEMPO en comparación con El Mercurio, elmorlaco.com(diario deportivo digital) y cuencanos.com



Podemos apreciar claramente la superioridad del portal web de EL TIEMPO ante sus competidores directos en Internet. Este gráfico representa un reporte diario de visitas que registra Alexa para cada uno de los portales comparados en el análisis.



EL TIEMPO en Facebook:

A la vanguardia del mundo digital, hoy en día el mundo vive la revolución de las redes sociales, estas han pasado a formar parte de la vida cotidiana de todo el mundo, Ecuador no es la excepción y tanto Facebook como Twitter ganan usuarios que intercambian información todos los días en Internet.

EL TIEMPO no está al margen de esto, y desde el 2010 cuenta con sus perfiles en Facebook y Twitter donde comparte su información noticiosa principalmente. Pero también es un excelente medio para estar en contacto directo con los usuarios y mantener un diálogo personalizado y promocionar a la marca y sus productos.

A continuación veremos unos gráficos estadísticos exportados del sistema de Facebook sobre como está el perfil de facebook.com/eltiempocuenca, y como este ha crecido en los últimos meses:

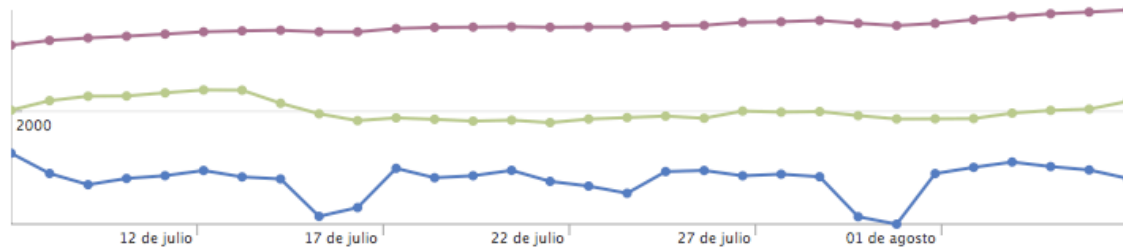


Este es un histograma de frecuencias que nos muestra cuantas visitas tiene el perfil de EL TIEMPO en Facebook, lo cual es un indicador del flujo de usuarios que interactúa con la marca desde esta plataforma digital.

Nuevos "Me gusta"? **331** ↓ 2,1 %
 Total de "Me gusta"? **6.151**
 Usuarios activos por mes? **3.725** ↑ 27 %

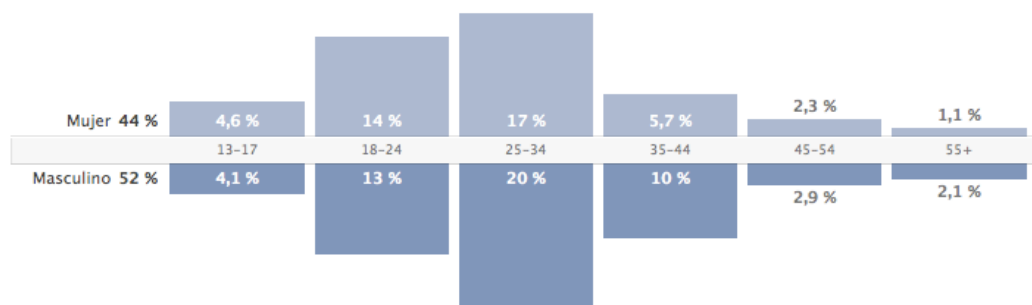
Usuarios activos?

☒ Usuarios activos por día ☒ Usuarios activos por semana ☒ Usuarios activos por mes



Características demográficas

Sexo y edad?



Países?

4.431 Ecuador
 672 Estados Unidos
 263 Canadá
 123 España
 107 Colombia
 66 Argentina
 51 México

Ciudades?

2.432 Cuenca
 1.007 Quito
 957 Guayaquil
 238 Waterloo
 184 New York
 96 Madrid
 79 Bogota

Idioma?

4.094 Español
 1.242 Español (España)
 567 Inglés (Estados Unidos)
 36 Inglés (Reino Unido)
 23 Italiano
 13 Francés (Francia)
 9 Alemán

EL TIEMPO es un diario cuya marca se está expandiendo más allá de las fronteras de la ciudad, la provincia y el país. Hoy en día gracias al Internet y a las redes sociales, diario EL TIEMPO se lee desde más de 150 países todos los días.

Desglose de Usuarios activos por día?

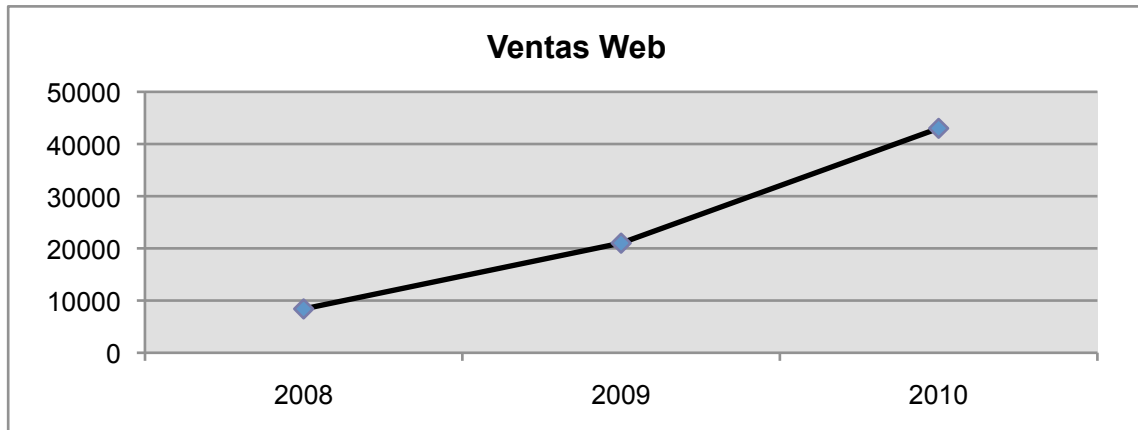


Nuevos "Me gusta"?



La comercialización de los productos digitales:

La venta de publicidad no ha sido tarea fácil, pues el mercado publicitario no está aun familiarizado con este medio, sin embargo Diario EL TIEMPO trabajó muy a fondo a este producto al punto de hacerlo autosustentable para la empresa, en el 2010 las ventas alcanzaron casi 45.000 dólares, considerando que de estos la comisión de agencia, así como canjes publicitarios que la empresa realizó a lo largo del año.



Ventaja Competitiva:

De acuerdo a esta información, si la interpretamos de forma profesional, con criterio estratégico y con un enfoque de marketing, podemos identificar que la estrategia digital que emplea Diario EL TIEMPO, constituye una verdadera ventaja competitiva, la cual debe ser aprovechada.

El nuevo modelo de gestión estratégica debe considerar este factor que al momento de implementarlo, puede ser determinante y esto puede representar un factor crítico de éxito para la empresa.

2.4.4 La competencia directa e indirecta

De acuerdo a los resultados del estudio de mercado, percepción propia de la empresa y sondeos con lectores y anunciantes, consideramos el siguiente entorno competitivo actual para nuestro diario.

Competencia Directa	Competencia Indirecta	Amenaza de sustitutos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El Mercurio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El Universo ▪ El Comercio ▪ Extra ▪ La Tarde ▪ Hoy ▪ Telégrafo(Gobierno) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Radios ▪ Página web propia ▪ Páginas web de periódicos ▪ Redes sociales ▪ Etc.

En base a este simple análisis, podemos identificar a nuestros competidores, para poder diseñar las estrategias que darán forma al nuevo modelo de gestión del diario.

No debemos descuidar de ninguna manera el aspecto tecnológico digital, pues el mismo diario digital de EL TIEMPO constituye una amenaza para el diario impreso, tomando en cuenta la tendencia de las telecomunicaciones y la tecnología móvil. Sin embargo con un esquema de negocio redefinido, a esa amenaza se la puede convertir en una poderosa ventaja competitiva.

2.5 Industria de la prensa escrita

2.5.1 Análisis preliminar

En los últimos seminarios del INMA realizados en México y Panamá en el 2009 y 2010 respectivamente, Se han tratado temas sobre las tendencias de los diarios impresos a nivel mundial, la migración de contenidos hacia plataformas digitales y sobre todo los nuevos modelos de negocio que han experimentado distintos diarios a lo largo del continente.

Durante los últimos 100 años los diarios impresos han lucrado con la creciente importancia de la publicidad en el mercado. Con la producción masiva se crearon sistemas minoristas de distribución, convirtiéndose en los principales medios de captación de la inversión publicitaria del mercado a nivel mundial.

Es por eso que los diarios experimentaron un gran crecimiento en el siglo pasado (XX), llegando a convertirse en grandes corporaciones con volúmenes de capital de millones de dólares lo que las convertía en poderosas empresas.

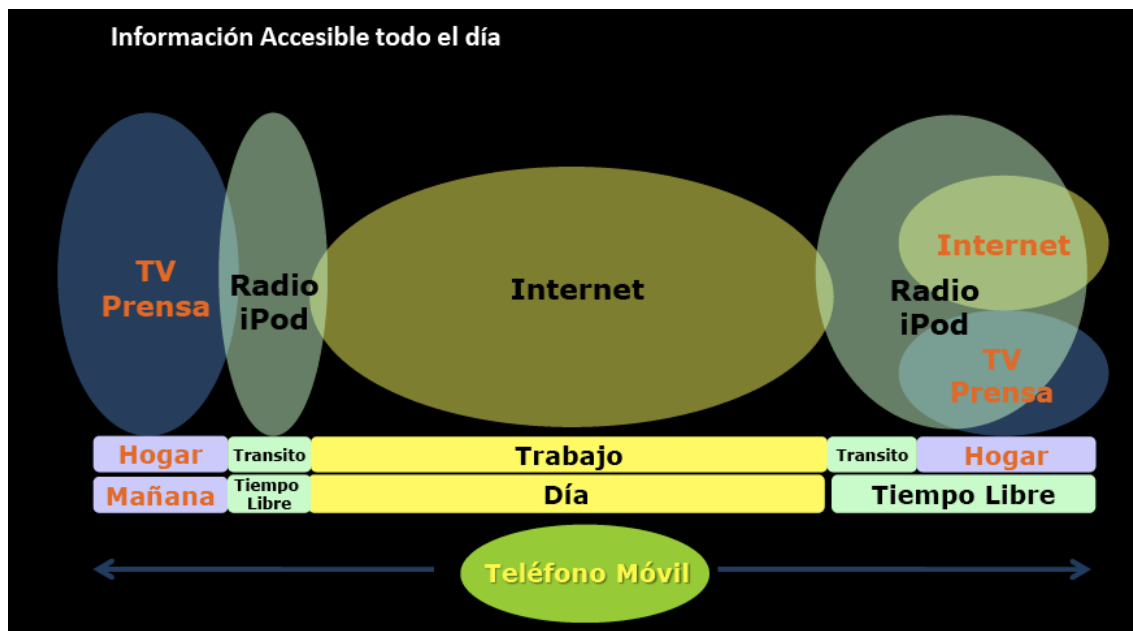
Con la aparición de la televisión y la radio, los periódicos se vieron afectados tanto en circulación como en captación de flujos de dinero. Esta situación obligó a los diarios a definir nuevas estrategias centrándose en focos geográficos más específicos, haciéndose cada vez más locales en cuanto a su contenido editorial.

2.5.2 Tendencias mundiales de la prensa escrita

La tendencia a la baja de la publicidad tradicional es una realidad, esta disminución pueden responder a varios factores tales como cambios en las demandas de los consumidores, desplazamientos de poder en los canales de comunicación, intereses de los anunciantes, la competencia global, los avances tecnológicos, etc.

Actualmente estamos atravesando una era de digitalización y universalización de la información, cada vez son más democráticos los medios de comunicación en el sentido que cada día las personas tenemos la oportunidad de comunicar y difundir rápidamente información a través del Internet y sus distintas aplicaciones.

Toda esta revolución tecnológica ha modificado los hábitos de consumo informativo de las personas a nivel mundial, debido a que tiene una amplia gama de plataformas desde las cuales puede informarse de lo que está ocurriendo en el mundo.

Gráfico: Comportamiento del consumidor de información

Fuete: Presentación del seminario INMA 2010

Los medios impresos se caracterizaron por ser medios masivos, que llegaban a todo un universo de consumidores, y por ende pautar en ellos daba a los anunciantes excelentes resultados, pero así mismo su costo resulta elevado considerando que también llega a una gran parte de mercado que no pertenece necesariamente al nicho de un anunciante específico. Por ejemplo: un anunciante de computadores pauta en un diario que tiene 30.000 lectores, de los cuales solo 10.000 representan un perfil de potenciales consumidores de dicho producto. Pero el anunciante tiene que pagar por los 30.000 lectores del diario, aunque llega a sus potenciales clientes hay un recurso desperdiciado equivalente a 2/3.

Según varias tendencias a nivel mundial, discutidas en eventos internacionales sobre prensa escrita, hablan de que a futuro los medios impresos se verán amenazados por las tendencias digitales de la información. Son varios diarios de todo el mundo que ya han tomado medidas al respecto, migrando la información hacia plataformas móviles llegando a más audiencias rompiendo fronteras geográficas y democratizando el acceso a la información.

La tendencia mundial se dirige hacia lo digital, y nuestro país no es la excepción, sin embargo la vida de los impresos aún se proyecta para muchos años más, pues los diarios más grandes del país como El Universo y El Comercio han invertido recientemente en nuevas rotativas comerciales de impresión a gran formato. Por otra parte, los consumidores locales aun no confían del todo en los medios digitales y mantienen su preferencia hacia los tradicionales como la TV, Radio, Prensa, pero no hay como descuidar las tendencias de penetración del Internet en nuestra economía.

2.5.3 El marketing y las bases de datos

Hoy en día el marketing ha desarrollado técnicas que permiten una mejor segmentación del mercado, tal es el caso del manejo de las bases de datos que permiten determinar un perfil cada vez más específico de consumidores lo que permite una segmentación de mercado más precisa.

Durante muchos años los diarios tuvieron información muy elemental acerca de sus suscriptores y anunciantes, muchas veces esta información se limitaba al nombre y al documento de identidad. Hoy en día se necesitan cada vez más datos generales y específicos para poder segmentar a los lectores e identificarlos como nichos de mercado.

Las bases de datos se abren paso en el marketing moderno como un producto con un valor potencial incalculable, a tal punto que hoy en día gracias a la tecnología, se han podido estructurar bases de datos segmentadas que se actualizan a tiempo real, tal es el caso del fenómeno de las redes sociales.

2.5.4 Las empresas comunicadoras

Los medios de comunicación son empresas que al igual que las otras tienen fines de lucro. Pero en este caso hay un factor importante que determina una complejidad en su administración, hablamos de la ética, pues los medios tienen una responsabilidad social muy grande ya que son los portavoces de lo que ocurre en una sociedad.

Muchas veces los intereses económicos van por encima de los intereses editoriales de un medio, pero cuando un medio es imparcial y tiene ese prestigio bien ganado entre la sociedad, este es preferido en muchos casos por la gente, lo que hace que tenga mayor cantidad de consumidores, que a su vez genera eficiencia en la parte comercial, es decir que mientras más seguidores tiene un medio, más resultado tendrán las pautas publicitarias que en este se publiquen.

Hoy en día existen muchos medios de comunicación, sin embargo los que predominan aún siguen siendo los tradicionales como la TV, Periódicos y radio, incluimos también a revistas en casos particulares. Los medios son el canal por el cual una sociedad se informa del acontecer en cualquier ámbito como la política, economía, cultura, farándula, etc.

Los periódicos son los medios masivos que mayor impacto tienen junto con la TV, pero los medios impresos constituyen empresas de gran tamaño en cuanto a recursos, una planta de producción de un diario implica una inversión importante lo que hace que no todo grupo empresarial pueda desarrollar un medio de comunicación.

En nuestro país existen importantes grupos empresariales que tienen intereses políticos y económicos, muchos de estos grupos son propietarios de importantes medios de comunicación, esto obedece a un factor fundamental, el poder de informar, los medios si importan su capacidad financiera tienen un poder muy grande en un Estado, pues tienen en sus manos el manejo de la información y de difundirla de la forma que consideren según sus valores y políticas.

2.5.4.1 Análisis de la ética periodística desde un punto de vista profesional de un periodista

Como vimos anteriormente, las empresas comunicadoras enfrentan un conflicto de intereses muy grande, que va a determinar el nivel de independencia y de ética con el que se desenvuelva. A continuación se muestra un ensayo sobre la ética en las empresas periodísticas desde el punto de vista de un experimentado periodista con gran trayectoria y experiencia en importantes diarios como El Universo, El Norte y también fue editor de diario EL

TIEMPO, actualmente es director de la escuela de periodismo de la Universidad Estatal de Cuenca y es columnista de diario El Universo.

La Credibilidad en las empresas periodísticas:

En un taller sobre ética periodística, con el maestro Javier Darío Restrepo, capacitador de la Fundación por un Nuevo Periodismo Iberoamericano, de Gabriel García Márquez, el tema de las empresas periodísticas y las relaciones tirantes entre el departamento Comercial y el de Redacción, se constituyó en el eje central de la discusión.

La propuesta fundamental de reflexión se centró en demostrar que las empresas periodísticas tienen particularidades intrínsecas y consustanciales, que las diferencian de cualquier otra empresa por su alta función social.

A ver, expliquémoslo:

El periodista argentino Carlos Jornet, en su libro “Gestión de empresas periodísticas”, editado por el Instituto de Prensa de la Sociedad Interamericana de Prensa, SIP, sostiene que a más de los objetivos comerciales, lícitos, los medios de comunicación “exhiben un carácter ideológico y de formación de opinión pública”. Es decir, a nadie le interesaría el carácter ideológico del propietario de una empresa de zapatos –perdón si el ejemplo es prosaico– pero en el caso de una empresa periodística sí. Los medios son amplificadores de la realidad que registran, y su eventual carácter ideológico pone un sesgo a sus productos. En ese sesgo también pueden involucrarse intereses comerciales. En definitiva son formadores de opinión pública, con una alta sensibilidad.

Además, los trabajadores de los medios de comunicación establecen una especial relación con el poder: “conviven con él, se mimetizan y muchas veces se dejan atrapar por sus redes”, dice Jornet. Este tipo de aproximaciones también ponen un sesgo informativo que también puede ser comercial.

Pero, regresemos a la propuesta fundamental de Restrepo: la materia prima. En el caso de la empresa de zapatos, la materia prima es la suela, la goma, la tela, en definitiva materiales sintéticos o naturales que, armonizados, conforman la prenda. En los medios de comunicación, la materia prima son las

ideas, los hechos, las realidades parciales o las aproximaciones a la verdad no objetiva. Y ello lo vuelve un bien de servicio público fundamental. La sociedad entrega una concesión que no está escrita en ningún lado; es un compromiso tácito entre los medios y sus audiencias, para que los primeros se conviertan “en el minuterio de la historia”, y lo que menos puede esperar esa audiencia es que cumplan ese papel de forma transparente, ética y con los intereses políticos y económicos institucionales en segundo plano. Las audiencias esperan equilibrio de los órganos de los cuales se informa.

Entendidas estas diferencias, en común acuerdo con el hecho de que las empresas periodísticas tiene un lícito derecho a contar con ingresos para sostenerse, que tienen sus particularidades que las diferencian de cualquier otro tipo de empresa y que como toda actividad comercial deben sustentar sus productos en la confianza de sus públicos –clientes-, enunció una primera aproximación al tema: la confianza en una empresa periodística se sustenta en lo que en su entorno se conoce como credibilidad.

La credibilidad es, en palabras de Miguel Ángel Bastenier, subdirector de asuntos internacionales de diario El País, de España, “el mayor patrimonio de una empresa periodística”.

La acepción, corta, sencilla y acertada, que da el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua a término credibilidad es: “Cualidad de creíble”.

Entonces, volviendo a Bastenier, hay que darle el crédito cuando complementa la idea sobre su propuesta: “el mayor patrimonio de una empresa periodística no está en el Banco, está en su credibilidad”.

Una empresa periodística tiene varias líneas por las cuales construye su condición de creíble:

- *Los mecanismos por los cuales obtiene su información. Deben ser lícitos, regulares. Un periodista que graba a sus fuentes, sin que éstas sepan que están siendo grabadas, es tan cuestionable como la empresa periodística que alienta este tipo de prácticas.*

- *Su nivel de independencia con las fuentes. Como sostiene Jornet, las empresas periodísticas abren una relación especial con el poder, especialmente para sus periodistas y directivos. Y no solo con el poder político –hay directores de medios que se precian de ser “influyentes” en su entorno, y capaces de cambiar el rumbo de las cosas con una sola llamada– sino sobre todo con el poder económico –aquí empieza a configurarse un conflicto de interés entre los departamentos Comercial y de Redacción–.*
- *La responsabilidad y rigurosidad con la que se maneja la materia prima en estas empresas, que como ya dijimos más arriba, son las ideas, los hechos, las verdades, la integridad de las personas, etc.*
- *Su capacidad de admitir y enmendar errores. No es tolerable que una empresa de zapatos esté dispuesta a reemplazar el producto en mal estado, mientras que determinadas empresas periodísticas se empeñen en llamar “atentado a la libertad de expresión” la intención de legislar la responsabilidad ulterior de los periodistas.*
- *Su permanencia en el tiempo. Aunque esta característica depende de todas las anteriores; si una falla, falla todo el andamiaje: el más próximo ejemplo es el diario sensacionalista inglés “News of the World”: dedicado a las escuchas telefónicas ilegales, salió de circulación y su director fue encarcelado; un imperio que se derrumba por falta de credibilidad.*

Mantener esa condición de creíble es, entonces, una responsabilidad, quizá la mayor, de los custodios de las empresas periodísticas. La mayor tentación, que lleva a transgredir esa delgada línea de la independencia del poder económico, tiene una puerta en el Departamento Comercial del medio de comunicación. Hay empresas periodísticas que minan el terreno que une a estos dos departamentos, en su afán de mantenerlos absolutamente alejados. Pero hay otras que alientan lazos entre estas dos dependencias.

*Sohn A., Ogan C. y Polich J. en su obra “La dirección de la empresa periodística”, (1988), sostienen que los principios más importantes del contrato de valores –entre los departamentos de un medio de comunicación– son: **los periodistas tienen la obligación de comprender el clima comercial de los periódicos de hoy; la parte comercial debe comprender los valores periodísticos y la forma de cómo estos contribuyen a la identidad de marca; ambos sectores deben medir y definir la calidad como base en la forma***

cómo el cliente percibe el valor del producto; la dirección estratégica se debe basar en los valores fundamentales y las fortalezas competitivas del periódico; cada empleado debe asumir la responsabilidad del éxito del periódico”. Sin embargo, anotan más adelante, “la necesidad de preservar el trabajo periodístico de presiones económicas o políticas muchas veces lleva a que las redacciones se aislen, tanto de la comunidad como de otras áreas de la empresa, que también se relacionan con el mercado, como Comercial, Márketing y Circulación”.

Jak Fuller, autor de la obra “Valores periodísticos. Ideas para la era de la información”, anota al respecto: “...la independencia editorial con respecto a la intromisión de la parte comercial es un credo por el cual luchar”.

Para mantener la balanza en el justo medio, Jornet recomienda velar por los siguientes valores periodísticos:

- *Equidad y equilibrio.*
- *Criterio editorial.*
- *Integridad.*
- *Diversidad.*
- *Liderazgo.*

Bill Kovach y Tom Rosenstiel, en su libro “Los elementos del periodista” proponen nueve principios a los que llaman básicos para la relación periodistas, empresarios, anunciantes y ciudadanos:

- 1) La primera obligación del periodismo es la verdad.*
- 2) Su primera lealtad es hacia los ciudadanos.*
- 3) Su esencia es la disciplina de la verificación.*
- 4) Sus profesionales deben ser independientes de los hechos y personas sobre las que informan.*
- 5) Debe servir como vigilante independiente del poder.*
- 6) Debe otorgar tribuna a las críticas públicas y al compromiso.*
- 7) Debe esforzarse por hacer de algo importante, algo interesante.*
- 8) Debe seguir a las noticias de forma proporcionada y exhaustiva.*

9) *Sus profesionales deben tener derecho de ejercer lo que les dicta su conciencia.*

Así se construye la credibilidad. Resumiendo en una trilogía: independencia, compromiso con la verdad, responsabilidad.

Todo lo demás, está por demás.

Colaboración especial de Ricardo Tello Carrión, 12-VII/2011.

2.6 Las empresas familiares en el Ecuador

Giuseppe Marzano, decano de la Universidad San Francisco de Quito, en un artículo publicado en la revista América Economía, hace un importante análisis de las empresas familiares en el Ecuador.

Marzano muestra en su artículo, un estudio que asevera que el 89% de las empresas ecuatorianas, son negocios familiares y que 360 de las 500 empresas más grandes del país son familiares, asimismo más de 1,7 millones de ecuatorianos son empleados de empresas familiares. Entonces hablamos que en Ecuador gran parte de la economía se mueve por grupos empresariales familiares.

Las estadísticas no favorecen a las empresas familiares, en un seminario impartido por el CORPEI en el Cuenca Tennis y Golf Club, se analizaron unos cuadros estadísticos de América latina donde se muestra que el 70% de las empresas no sobreviven la segunda generación, apenas entre el 10% y el 15% llegan a tercera, y menos del 5% llegan a la cuarta consolidándose ya como empresas estables. El análisis de estas estadísticas será de vital importancia en el desarrollo de un nuevo modelo de gestión para Diario EL TIEMPO.

Los resultados preliminares del proyecto STEP (Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices) que la Universidad San Francisco de Quito está liderando, junto con otras ocho universidades latinoamericanas y Babson College, indican que en la empresa familiar ecuatoriana hay una clara visión de cómo garantizar la continuidad y sobrevivencia de la empresa desde sus comienzos, estos son valores, cultura, estrategia y gobierno corporativo.

Ecuador es un país donde son muy fuertes los valores familiares y Cuenca lo es más aun. Desde el punto de vista sociológico, las empresas familiares ecuatorianas y la familia, se caracterizan por fuertes lazos sentimentales y respeto entre sus miembros, sin embargo esto debe profesionalizarse y estructurarse en base a una formación académica empresarial.

Los valores principales en las empresas familiares y en el caso de Diario EL TIEMPO es que la empresa perdure a lo largo de los años al igual que el legado de su fundador, sin embargo esto obedece más a un sentimentalismo que si bien motiva a los directivos de la empresa, no siempre significará un modelo empresarial ortodoxo que garantice el éxito de la gestión gerencial. Por otra parte, las empresas ecuatorianas en general, no tienen desarrollado un mapa estratégico claro que les permita crecer sostenidamente y administrar de mejor manera los recursos, así como también proyectar su crecimiento en base a un fundamento matemático y científico. Son pocas las empresas en el país que tienen bien definida su estrategia y pueden ejecutarla con éxito.

Según la revista Fortune, sólo un 10% de las empresas ejecutan su estrategia planteada en los Estados Unidos, tomemos en cuenta que Estados Unidos tiene una cultura empresarial mucho más desarrollada que en el Ecuador. Existen varias barreras que impiden que las empresas puedan ejecutar exitosamente sus estrategias:

- Barreras de la visión: el personal no la conoce.
- Barrera de personas: no hay motivación de los ejecutivos al cumplimiento de la estrategia.
- Barrera de dirección: los directivos no dedican tiempo para analizar temas estratégicos, y están consumidos por la operatividad del negocio.

- Recursos: las empresas en muchos casos no relacionan la estrategia a un presupuesto viable.

En cuanto al gobierno corporativo en las empresas familiares, Marzano escribe textualmente en su artículo *“En Ecuador hay ejemplos de organización del gobierno corporativo que representan buenas prácticas de clase mundial. Ejemplo de esto es una compañía familiar y multinacional ecuatoriana donde los dueños decidieron dejar los cargos gerenciales y dedicarse exclusivamente al directorio de la empresa cuando se dieron cuenta que gerenciando sus empresas no solo perjudicaban su negocio, sino también sus lazos y el cariño de hermanos”*.

En esta tesis se va a desarrollar un modelo de gestión estratégica, diseñado principalmente para fortalecer la estructura corporativa de la empresa que esto a su vez les genere mejores dividendos a sus accionistas, y por último, que no se vean afectada la relación familiar.

3 Diagnóstico actual de la empresa

3.1 Análisis preliminar

Según archivos estadísticos de la central de medios, en nuestro país, al igual que en todo el mundo, los medios de comunicación juegan un papel importante en la comunidad, los medios impresos son hoy en día los medios masivos que junto con la Televisión han causado mayor impacto en cuanto a la difusión informativa y durante décadas han crecido como corporaciones con gran poder financiero y político.

Diario EL TIEMPO es una empresa afiliada a la Cámara de Industrias de Cuenca, el objetivo de sus accionistas al igual que de cualquier otra empresa del país, es generar rentabilidad con su inversión. Sin embargo un medio de comunicación no es una empresa común, pues cada día el producto es diferente en cuanto a su contenido, el tratamiento de la información requiere un enorme sentido de responsabilidad social y ética profesional.

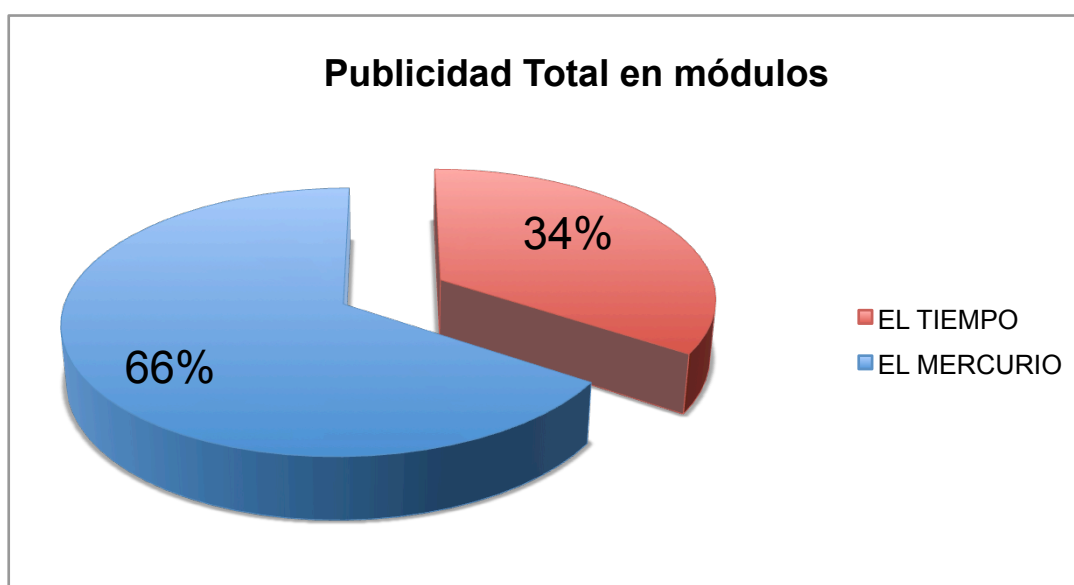
El principal conflicto de intereses para los propietarios de medios de comunicación es identificar en donde está verdaderamente el patrimonio más valioso de la empresa, si en la cuenta bancaria o en la credibilidad de la gente hacia el medio, de este concepto se deriva todo el actuar de las empresas periodísticas y dependerá tanto el éxito financiero como la aceptación que tenga en la comunidad.

3.1.1 Publicidad

Este análisis consistió en un monitoreo diario del universo total de pauta, comprendido entre el período del 01 de febrero de 2011 al 30 de mayo de 2011, en estos cuatro meses, se levantó una base de datos de toda la publicidad que salió en los dos medios impresos de la ciudad, EL TIEMPO y El Mercurio, sin considerar avisos clasificados. El parámetro de medición es la cantidad de módulos, una página tiene 6 módulos de ancho por 10 módulos de alto, dando un total de 60 módulos por página.

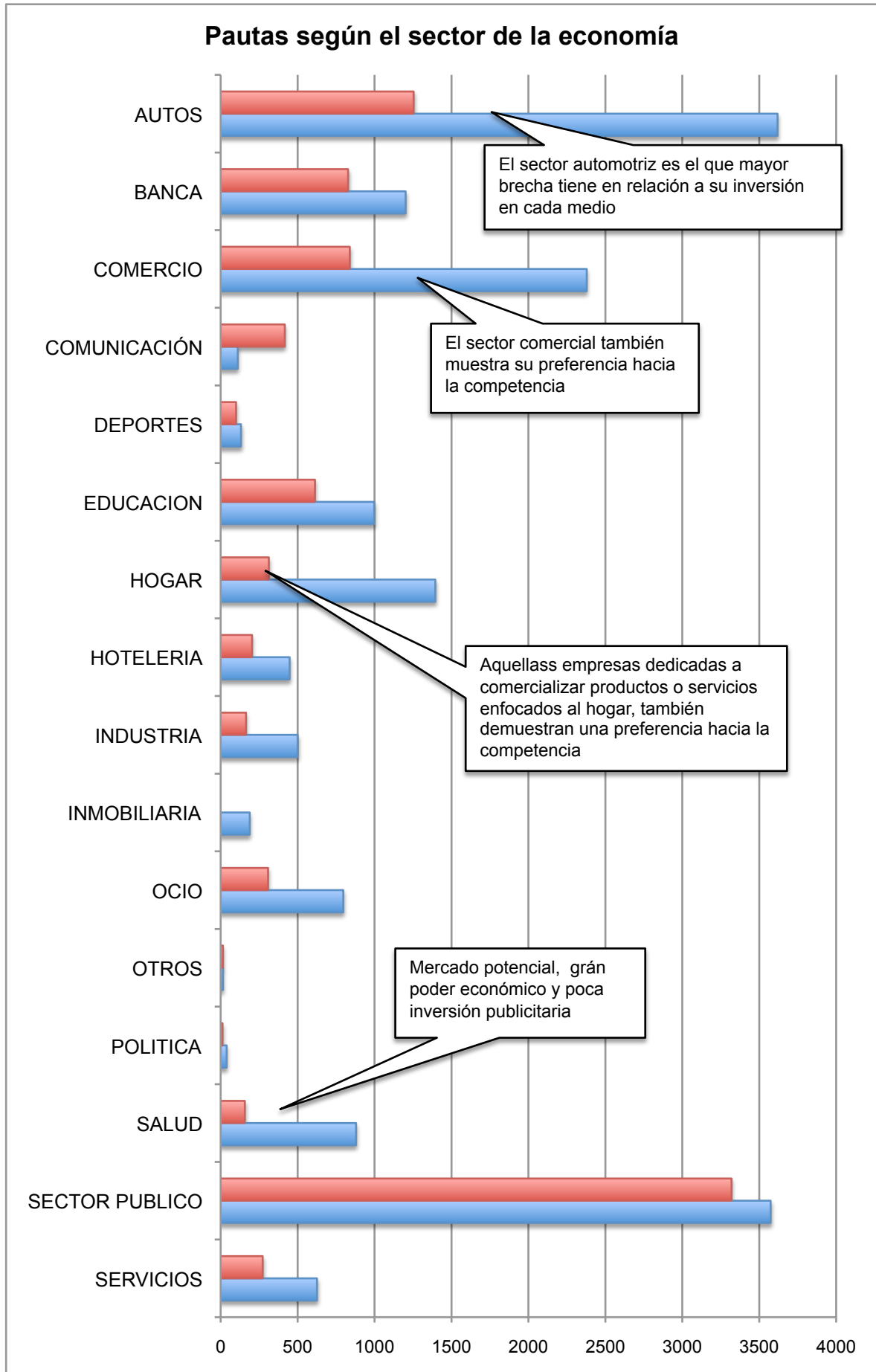
Los criterios de clasificación de la publicidad son los siguientes:

- Cliente
- Fecha
- Plaza (ciudad de donde proviene la publicidad)
- Tamaño (módulos)
- Tipo de anuncio (Comercial o no comercial)
- Sector de la economía

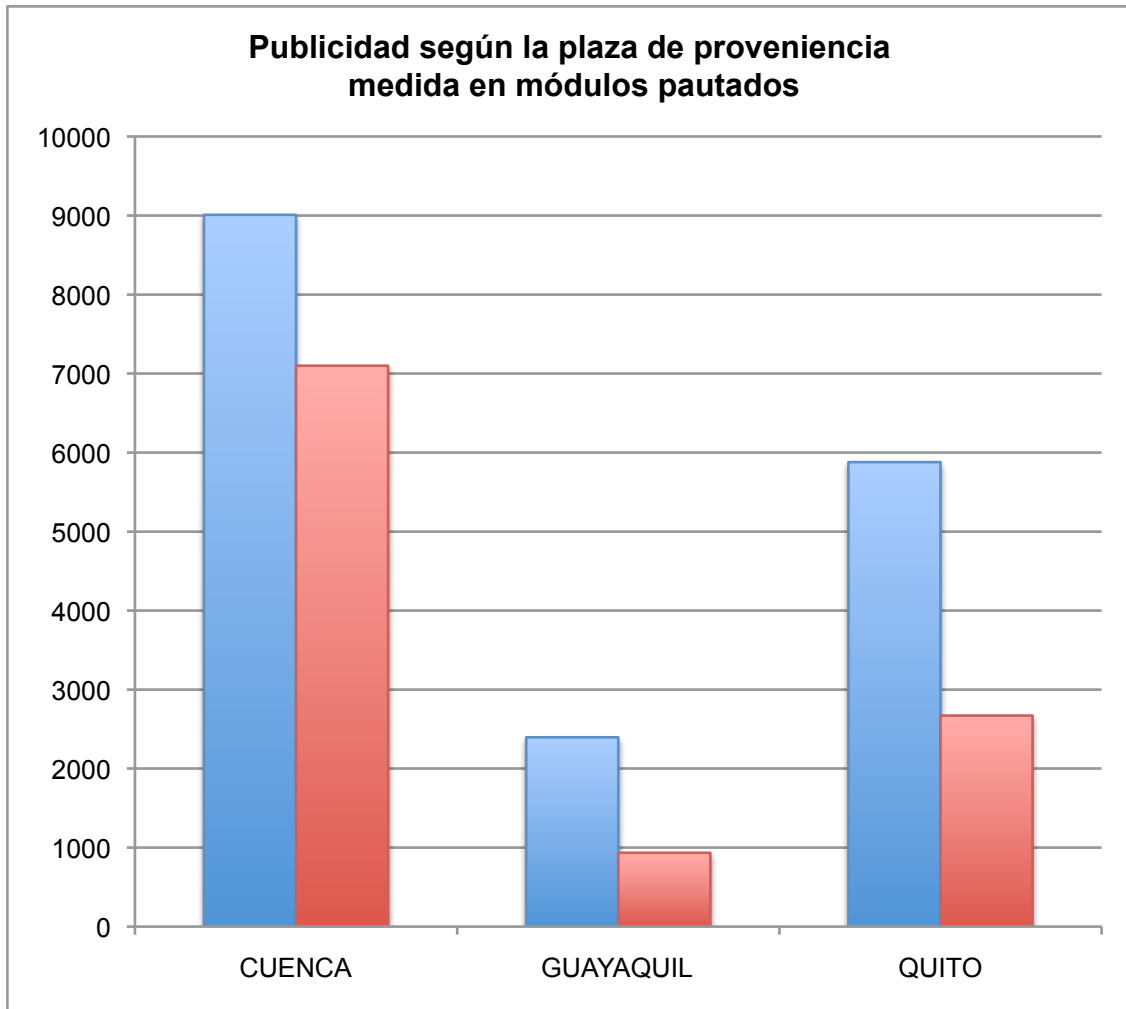
Gráficos de resultados:

La principal diferencia radica en la publicidad de anuncios clasificados y los avisos Mortuorios (Invitaciones fúnebres, condolencias, partes mortuorios, invitación a misa de honras, etc.). Ese es un segmento que debe cultivarse desde el mismo modelo de gestión de la empresa.

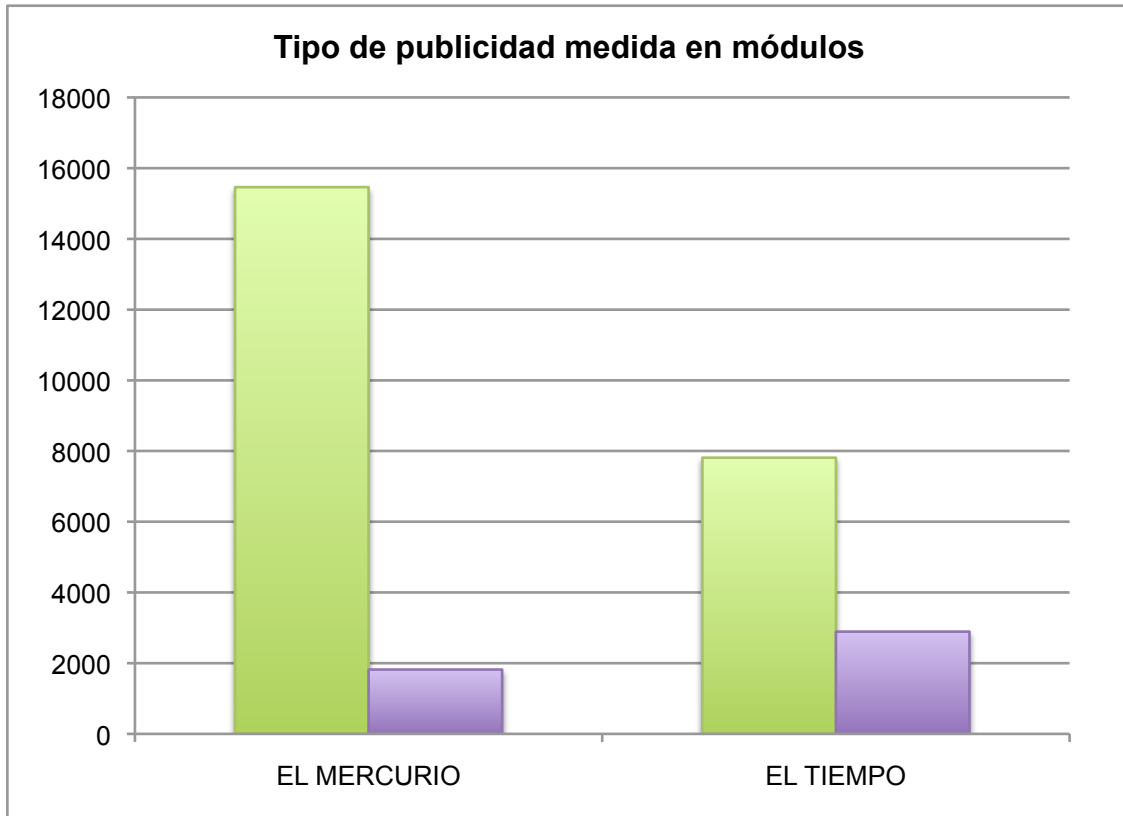
MEDIO	MODULOS PAUTADOS	PORCENTAJE
EL TIEMPO	8818	34%
EL MERCURIO	16904	66%
TOTAL	25722	34%



SECTORES	EL MERCURIO	EL TIEMPO
SERVICIOS	626	273
SECTOR PUBLICO	3574	3320
SALUD	880	157
POLITICA	39	12
OTROS	15	15
OCIO	797	308
INMOBILIARIA	189	0
INDUSTRIA	500	165
HOTELERIA	448	204
HOGAR	1395	313
EDUCACION	998	613
DEPORTES	132	100
COMUNICACIÓN	111	417
COMERCIO	2379	839
BANCA	1202	828
AUTOS	3619	1254
TOTAL	16904	8818



PLAZA	EL MERCURIO	EL TIEMPO
CUENCA	9529	7027
GUAYAQUIL	1516	403
QUITO	5859	1388
TOTAL	16904	8818



TIPO DE ANUNCIO	EL MERCURIO	EL TIEMPO
COMERCIAL	15573	6385
NO COMERCIAL	1331	2433
TOTAL	16904	8818

Análisis de resultados:

Según este estudio, vemos una clara ventaja de diario El Mercurio sobre EL TIEMPO en cuanto a la venta de publicidad considerando además que no se ha tomado en cuenta los anuncios clasificados que es el fuerte de El Mercurio, sin embargo hay que considerar las políticas comerciales y promociones de cada empresa con sus clientes, ya que estos resultados que vemos ilustrados, no son en términos monetarios, el parámetro de medición en la cantidad de módulos. Sin embargo es un panorama muy aproximado de la realidad del mercado.

Diario El Mercurio es un diario con más de 80 años de vida y su posicionamiento en el mercado. Cuenca, al ser una ciudad muy tradicionalista y conservadora, ha hecho que este diario se posicione como líder en el mercado local y regional, sin embargo es un diario que no ha implementado mayores innovaciones en los últimos años ni han sacado nuevos productos. Al contrario, EL TIEMPO desde que se convirtió en diario matutino, ha venido lanzando nuevos productos agregados como suplementos, revistas, coleccionables, etc., también se han realizado varias promociones tanto para la venta del periódico como para la venta de publicidad.

Si bien la competencia tiene una clara ventaja en la cantidad de módulos vendidos captando un 66% (si considerar clasificados), esto es una muestra de que el mercado tiene dinamismo y que si existe demanda de publicidad en medios impresos. Diario EL TIEMPO debe considerar en su nuevo modelo de gestión estas cifras para generar estrategias que permitan una captación de una porción más generosa del pastel, ganarle terreno a la competencia en base a una ventaja competitiva encontrada en áreas de funcionamiento de la empresa, tales como operaciones, finanzas, marketing, recursos humanos, el mismo producto, etc.

3.2 Proceso de producción actual

3.2.1 Descripción preliminar

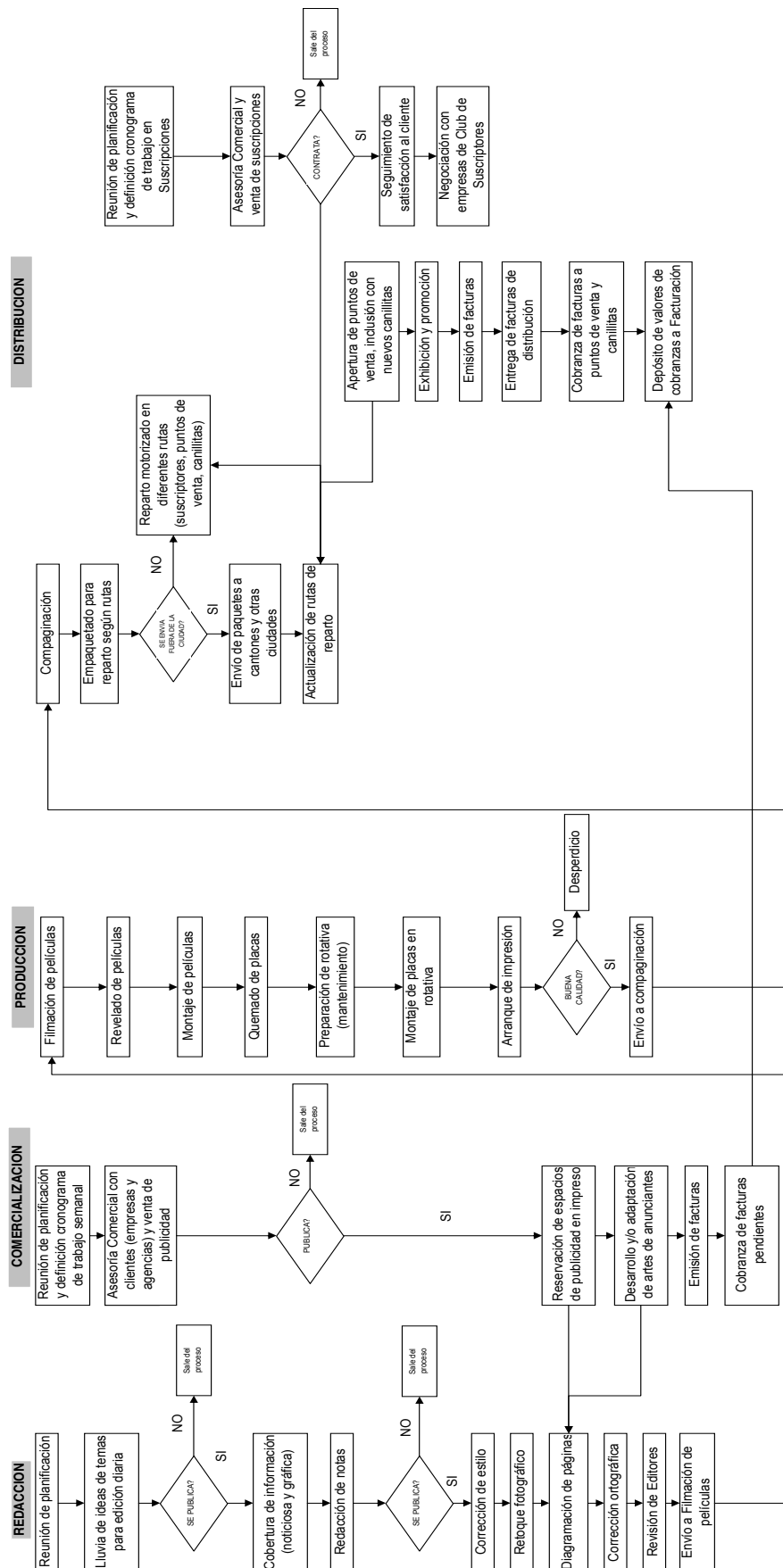
Las empresas editoras de periódicos, requieren de una estructura organizacional sólida, hay muchas áreas con características específicas, cada una es fundamental para que el negocio funcione correctamente.

Principalmente se consideran cuatro áreas de acción:

- Redacción
- Comercialización
- Producción
- Distribución

Cada una de estas áreas generales representa realidades distintas, diferenciándose desde los horarios de trabajo, problemas logísticos, capacidades competitivas, etc.

Flujograma de procesos antes de la aplicación del modelo



3.2.2 Informatización del flujo de información

Cabe recalcar también, que la empresa mantiene un sistema integrado de manejo de información mediante una base de datos en una plataforma de tecnología ORACLE (software utilizado por grandes corporaciones a nivel mundial).

Esta base de datos registra todas y cada una de las transacciones que realiza la empresa diariamente, tanto interna como externamente, esta herramienta dependiendo del uso que se le de, puede generar indicadores y reportes de forma automática y exacta.

El manejo de este sistema facilita la contabilidad de la empresa y suprime cualquier posibilidad de errores en sus libros debido a fallas humanas. El concepto universal de la partida doble, se ejecuta íntegramente con este programa, toda operación interna pasa por este sistema, lo cual nos genera una importante herramienta de gerenciamiento para la empresa.

3.3 Gestión operativa actual

3.3.1 Descripción general

Un problema que se puede observar en la empresa, es la falta de herramientas de control y monitoreo, no existe una estandarización en los procesos gerenciales.

En Diario EL TIEMPO, los gerentes y jefes de áreas no tienen una base de datos documentada que les permita hacer análisis profundos de su rendimiento, cuando se requiere levantar información para hacer estudios y tomar decisiones, se improvisa y lo más grave es que esta información no se almacena en una base de datos de la empresa, se convierte en una información efímera.

La toma de decisiones, en la mayoría de los casos, no es de competencia del jefe departamental, pues se las toman, casi siempre, a nivel de directivos, incluso las de carácter cotidiano y de la operatividad de rutina de la empresa.

Con estos antecedentes es fácil deducir que los directivos de la empresa, están excesivamente involucrados en el día a día del negocio y en su funcionamiento operativo, lo cual representa una situación peligrosa ya que todo el rumbo estratégico y la planificación de la empresa, recae en el nivel directivo, los jefes departamentales no participan de las decisiones por lo que no siempre las asumen y el rumbo de la empresa está a la deriva.

Al no tener personas que trabajen con pensamiento visionario que les permita mirar el futuro de la empresa, el estancamiento es la consecuencia, esta realidad hay que afrontarla y combatirla. Por ese motivo el nuevo modelo de gestión de Diario EL TIEMPO definirá claramente los roles de directivos y ejecutivos, para permitir que los directivos se dediquen al manejo estratégico de la empresa, mientras que los ejecutivos se responsabilicen de poner en marcha los planes, tomando decisiones operativas del día a día del negocio.

3.3.2 Gerencia sin el uso de objetivos

Fred R. David, en su libro Conceptos de administración estratégica, cita ejemplos de gerencias que, aunque cumplan sus funciones, no tienen éxito en su gestión.

Se habla de una **gerencia de extrapolación** que consiste en seguir el rumbo natural del negocio, pero no se anticipa a cambios ni planifica a largo plazo.

Otro ejemplo es la **gerencia por crisis**, la gestión de esta se basa en resolver problemas que surgen en el día a día del negocio, entonces sacrifica demasiado tiempo solucionando problemas operativos y no corrige oportunamente problemas de fondo que son los que no permiten funcionar bien a la empresa.

Hay también la **gerencia por ideas subjetivas**, consiste en hacer lo mejor que se pueda según la situación en la que se encuentre, si bien es una buena iniciativa, no corresponde a un trabajo en base a estrategias planificadas ni definidas, y los resultados suelen ser decepcionantes considerando el esfuerzo que se puso en la gestión.

Por último Fred R. David menciona el caso de **gerencia por esperanza** que se basa en el hecho de que el futuro está cargado de gran incertidumbre, por tanto si no hay éxito al primer intento, supondremos más suerte en el segundo o tercero. Esta gerencia representa un altísimo riesgo en la gestión de una empresa.

3.4 Estructura organizacional interna

3.4.1 Introducción

Las empresas periodísticas tienen dos áreas fundamentales en su estructura: La primera, es la empresarial que al igual que cualquier organización, administra las finanzas, la producción, mercadeo, etc., y busca maximizar los beneficios. Por otra parte hay el área editorial que maneja el medio de comunicación, es decir administra el contenido informativo de sus productos, esta área requiere de una enorme responsabilidad social y su manejo muchas veces genera conflictos internos con el área empresarial, dichos conflictos siempre deben ser absueltos por un Consejo Editorial y directivos según los intereses de la empresa y del Diario.

EL TIEMPO es una empresa que cuenta con aproximadamente 100 empleados, lo que la convierte en una mediana empresa, como se mencionó anteriormente, está dividida en la parte empresarial y la editorial, al ser una empresa mediana, la comunicación entre estas dos áreas es más directa y las dos están controladas por accionistas miembros del directorio.

Para resumir, los departamentos principales que conforman el proceso de producción del diario se muestra en la siguiente estructura departamental, es importante diferenciar la estructura del área empresarial del área editorial, sin embargo el modelo de gestión mostrará como estas dos áreas van a ver combinados sus esfuerzos en pos de un mismo horizonte estratégico:

Gráfico.- Estructura departamental del área empresarial

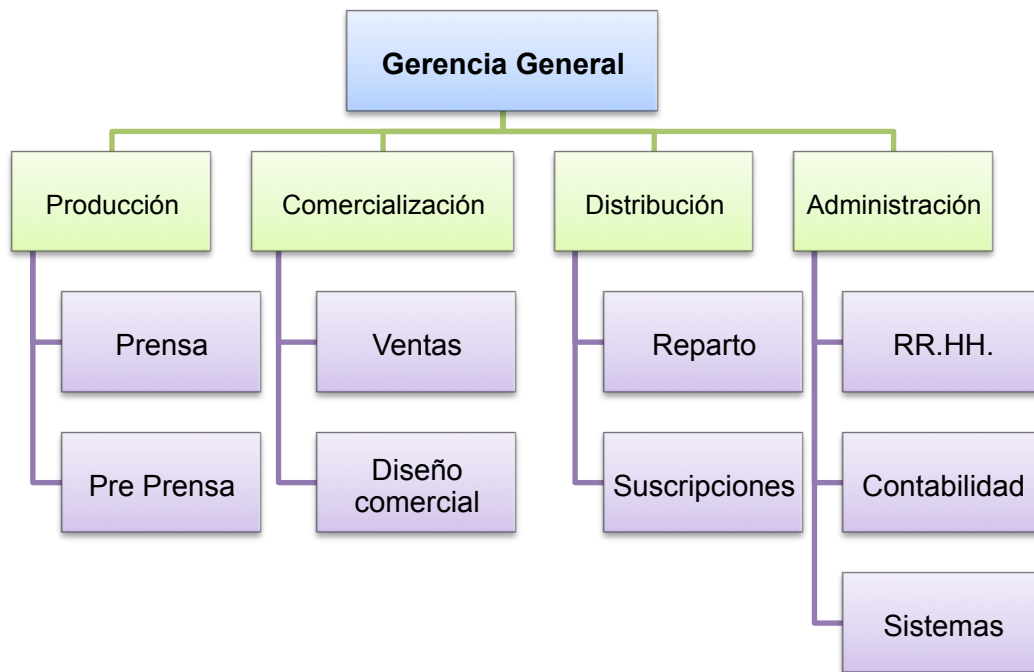
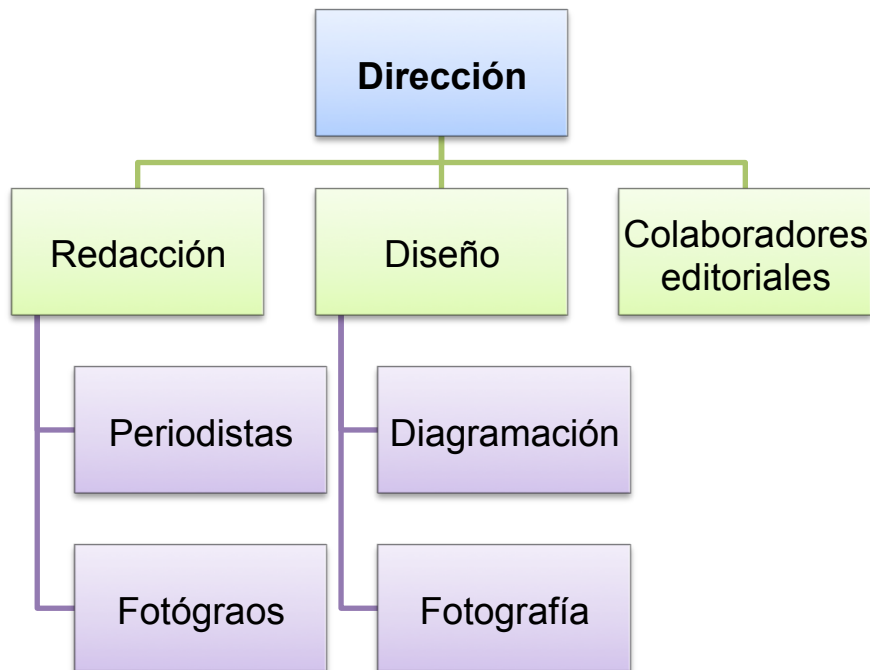


Gráfico.- Estructura departamental del área editorial

Cada departamento tiene su respectivo organigrama funcional donde se determinan los jefes departamentales y sus colaboradores.

3.4.2 Análisis del personal: jerarquías y distribución

Es necesario conocer cómo está distribuido el personal en las distintas áreas de la empresa y cual es su jerarquía, esto nos permitirá analizar si está correctamente distribuido el organigrama, si existen muchos jefes donde no es necesario o por el contrario, si hay jefes de área que manejan mucha gente y necesitan apoyo.

Se tiene definido 4 niveles jerárquicos dentro de la empresa:

- **Directivo:** niveles de toma de decisiones importantes y manejo de áreas de la empresa en niveles gerenciales.
- **Ejecutivo:** nivel de ejecución de procesos operativos de la empresa, manejo directo de personal y decisiones de rutina o carácter inmediato.

- **Mando medio:** nivel de manejo de grupos de trabajo dentro de un mismo departamento, seguimiento, supervisión y reporte de actividades a instancias superiores.
- **Operativos:** nivel donde se hace el trabajo de campo, ya sea en el ámbito comercial, editorial o de producción misma del periódico.

En este análisis se incluyen los colaboradores externos, personas de hacen prestación de servicios que no necesariamente están en la nómina del personal y por ende no constan en el rol de pagos de la empresa.

Tabla de personal según su jerarquía

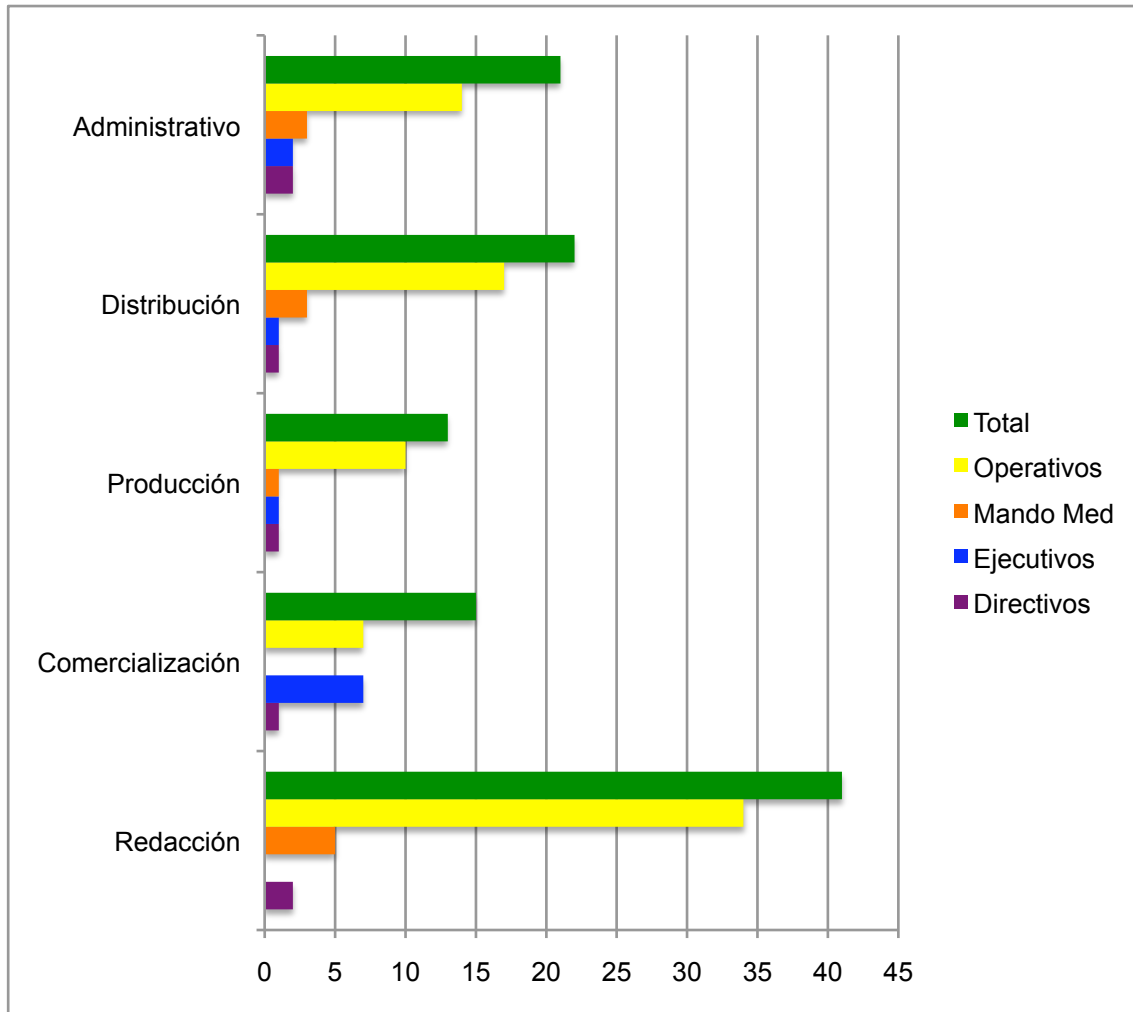
	Directivos	Ejecutivos	Mando Med.	Operativos	Total
Redacción	2	0	5	34	41
Comercialización	1	7	0	7	15
Producción	1	1	1	6	9
Distribución	1	1	3	17	22
Administrativo	2	2	3	9	16
					103

Fuente: archivo interno de diario EL TIEMPO

Es importante recalcar que, si bien están definidos en papeles los niveles jerárquicos, la realidad operativa es diferente, ya que el nivel directivo asume totalmente los roles ejecutivos, dejando desatendidos los roles directivos y la administración corporativa.

Los mandos medios tienen bajo poder de decisión inclusive en asuntos ordinarios del giro del negocio.

Gráfico 2.5 – personal por departamentos según su jerarquía



3.4.3 Análisis de indicadores por área

Es importante que la empresa tenga bien distribuido los distintos niveles jerárquicos según el requerimiento de cada área, la variable que determina los indicadores de los siguientes cuadros es el número de empleados que hay en cada departamento o área de la empresa.

Tabla de empleados por departamentos

Áreas	Empleados
Redacción	41
Comercialización	15
Producción	9
Distribución	22
Administración	16
TOTAL	103

Fuente: Archivo interno de diario EL TIEMPO

Este cuadro, nos permite identificar donde está concentrado el mayor número de empleados de la empresa, según esta información se determinará los grados de responsabilidad de las jefatura departamentales e inclusive sus niveles salariales.

Tabla de indicador de personal (Ejecutivos por Departamento)

Departamento	Empleados por Ejecutivo
Redacción	NA
Comercialización	2,14
Producción	13
Distribución	22
Administrativo	10,5
PROMEDIO	9,52

Fuente: Archivo interno de diario EL TIEMPO

Tabla de indicador de personal (Nivel Directivo por Departamento)

	Empleados por directivos asignados al área
Redacción	20,5
Comercialización	15
Producción	13
Distribución	22
Administrativo	10,5
PROMEDIO	16.2

Fuente: archivo interno de diario EL TIEMPO

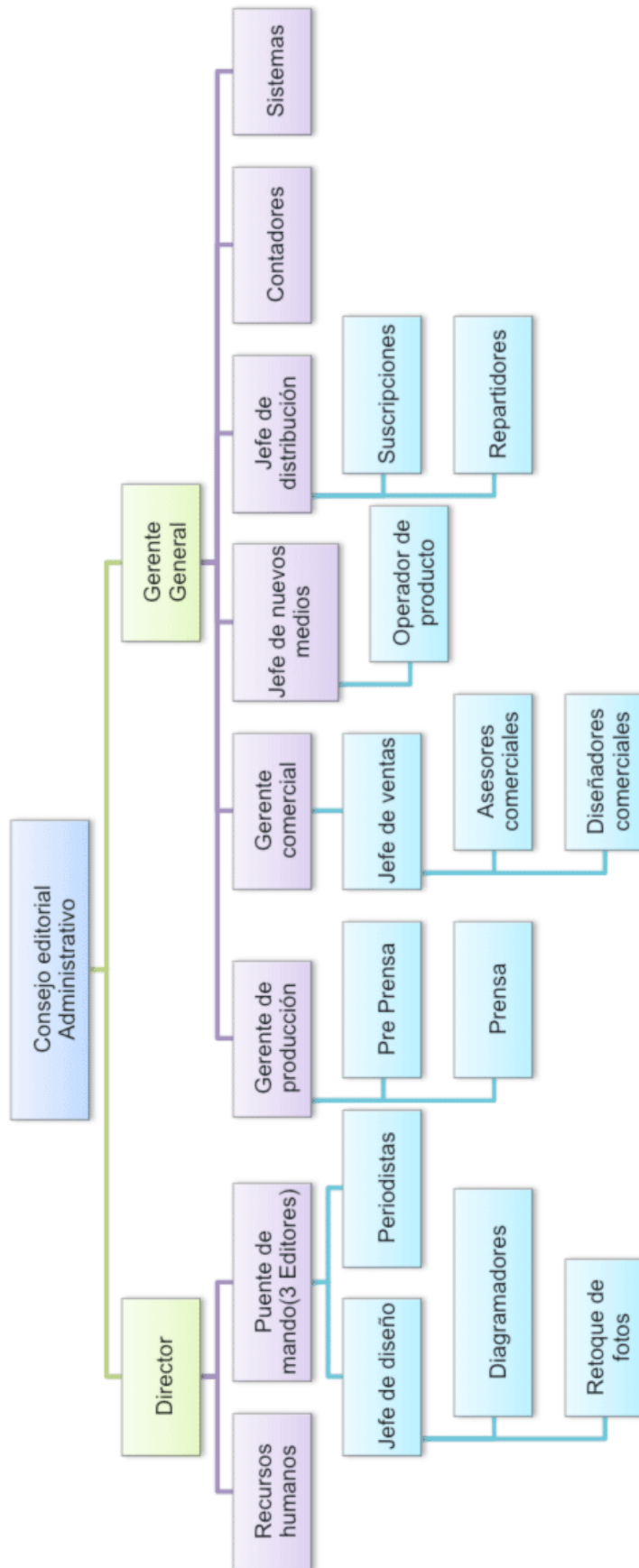
3.4.4 Organigrama funcional actual

Un organigrama no es otra cosa que una herramienta administrativa que describe los cargos y su jerarquía dentro de una organización. Si bien es algo simple, su aplicación correcta en una empresa va a ser determinante en su gerenciamiento.

Diario EL TIEMPO tiene definido su organigrama de acuerdo a las áreas de acción y a las necesidades del flujo de proceso OPERATIVO.

Sin embargo no está diseñado en base a una visión estratégica y en base a necesidades del mercado y de la industria.

Más adelante estudiaremos qué funciones están demás, y que funciones o cargos deben agregarse al flujo de trabajo.



Deficiencias a simple vista: Como se puede ver, la empresa no cuenta con un Gerente financiero lo que muestra una debilidad tremenda al momento de hacer análisis y proyecciones. Tampoco cuenta con un área específica de Marketing lo cual es una grave deficiencia en una empresa de comunicación y un órgano de publicidad. Recursos humanos reporta a la Dirección del diario, lo cual no corresponde a la lógica ni a la naturaleza de su cargo.

Otro factor que debe considerarse al estudiar la estructura organizacional interna de Diario EL TIEMPO, es el análisis de las personas que están ocupando cargos críticos en los distintos niveles jerárquicos, al ser una empresa familiar este es un factor clave y determinante en el flujo operacional de la empresa.

3.4.5 Análisis del personal y la estructura organizacional

Según los indicadores del personal por áreas, es fácil evidenciar que la empresa tiene una plantilla numerosa de empleados lo cual representa un costo operativo considerable, esto va a afectar directamente a la economía de la empresa. Quizás el nuevo modelo de gestión deba basarse en una optimización de recursos, en un proceso de reingeniería del organigrama funcional para hacer una mejor asignación de cargos, delegar derechos de decisión y si es necesario, reducir el personal de la empresa.

3.5 Análisis Económico financiero

3.5.1 Análisis técnico

Actualmente la empresa está en un proceso de estandarización de su información financiera con las NIIF, lo cual es un paso muy importante para sincerar las cuentas sobre todo del Estado de Situación, independientemente de que la aplicación de las NIIF es de carácter obligatorio según la ley.

El análisis del Balance General no aportaría información válida que permita ubicar a la empresa en un mapa de posicionamiento estratégico, ya que la cuenta de activos fijos está muy desalineada con respecto a los valores reales y valores comerciales, estos están muy por debajo de las cifras reales.

Es por eso que vamos a centrarnos únicamente en el Estado de Resultados y en los ratios de rentabilidad, porque lo que necesita diario EL TIEMPO y lo que desean sus accionistas es incrementar el flujo de efectivo de la empresa y elevar significativamente su rentabilidad que ha venido disminuyendo durante los últimos años.

EL TIEMPO CIA LTDA

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS 2010

VENTAS NETAS		\$1.833.607,03
TOTAL VENTAS	\$2.243.399,65	
VENTAS POR PUBLICIDAD	\$1.486.165,58	
VENTAS POR CIRCULACION	\$685.956,67	
VENTAS POR MERCADERIA	\$71.277,40	
TOTAL VENTAS + DEVOLUCIONES	\$-409.792,62	
DEVOLUCIÓN EN VENTAS	\$-65.257,34	
DESCUENTO EN VENTAS	\$-344.535,28	
COSTO DE VENTAS		\$901.895,17
MATERIA PRIMA	\$413.975,28	
MANO DE OBRA	\$289.336,39	
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	\$198.583,50	
UTILIDAD BRUTA		\$1.031.711,86
GASTOS OPERACIONALES		\$882.253,69
GASTO DE VENTAS	\$422.497,81	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$446.041,07	
GASTOS FINANCIEROS	\$13.714,81	
INGRESOS NO OPERACIONALES		\$33.476,10
EGRESOS NO OPERACIONALES		\$46.899,29
UTILIDAD ANTES DE 15% A EMPLEADOS		\$136.034,98
15 % EMPLEADOS	\$20.405,25	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		\$115.629,73
25 % IMPUESTO A LA RENTA	\$28.907,43	
UTILIDAD NETA		\$86.722,30

3.5.1.1 Razones financieras Clave

El análisis de razones financieras no tiene limitaciones, esta se fundamenta en información contable, sin embargo existen muchos factores de carácter estacional que pueden afectar y sesgar la información de los estados financieros de la empresa, para evitarlo es necesario la aplicación de ratios para comprender la situación de la empresa.

Razones de Rentabilidad	Cálculo	Interpretación
Margen bruto de utilidades	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$	Mide el margen total disponible para cubrir gastos operativos y rendir utilidad
Margen de utilidades operativas	$\frac{\text{Ganancias antes de impuestos}}{\text{Ventas}}$	Mide la rentabilidad sin tomar en cuenta los impuestos ni intereses pagados
Margen Neto de Utilidades	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	Utilidad después de impuesto en relación a cada dólar de ventas
Rendimiento sobre los activos totales (RSA)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$	Utilidad después de impuestos con relación a cada dólar de Activos
Rendimiento sobre el patrimonio	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total Patrimonio}}$	Utilidad después de impuestos con relación a cada dólar invertido en la empresa
(*)Utilidad por accionista	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Nº de accionistas}}$	La utilidad que le correspondería a cada accionista

En los principales libros de administración financiera se encuentran una serie de ratios que se aplican a los estados financieros, sin embargo muchos de esos datos están enfocados a sociedades anónimas cuyas acciones se comercializan libremente en mercados financieros. Para este caso, se han tomado en cuenta aquellos ratios que se pueden aplicar a Diario EL TIEMPO y a su naturaleza empresarial. Algunos ratios (*) han sido modificados brevemente en su concepto para que se adapte a la necesidad de buscar un índice clave para la empresa que se está estudiando:

Aplicación de Ratios a Diario EL TIEMPO:

Margen bruto de utilidades	0,53	Es una cifra razonable en términos absolutos
Margen de utilidad operativa	0,07	Esto indica que la empresa tiene sus costos operativos demasiado elevados, tomando en cuenta el indicador anterior
Margen neto de utilidades	0,04	Demasiado Bajo con respecto al promedio de las empresas del sector (28%)
Rendimiento sobre los activos totales	0,10	Bajo (considerando que la empresa está subvalorada en cuanto a sus activos)
Rendimiento sobre el patrimonio	0,20	Cifra irreal por subvaloración de Capital
Utilidad por accionista	10.840,29\$	Muy bajo considerando las opciones.

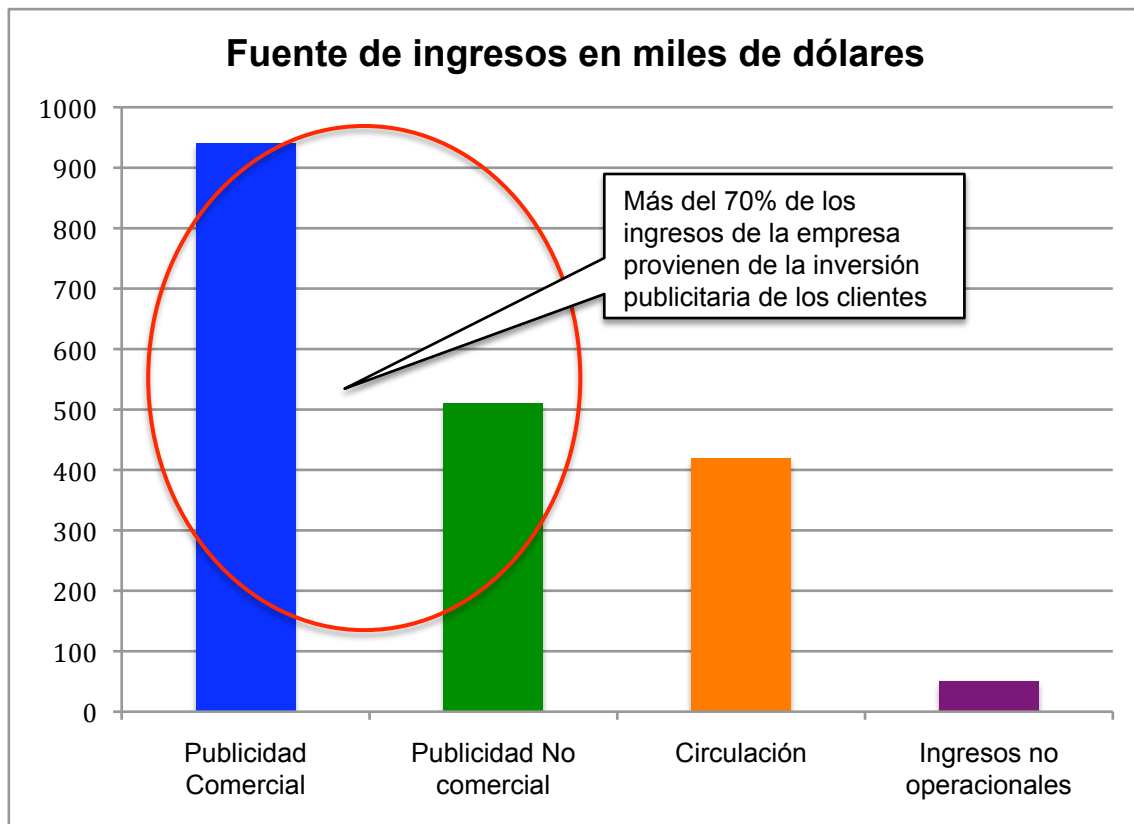
A simple vista, podemos identificar una de las causas más grandes de pérdida de rentabilidad de la empresa, y es el altísimo nivel de costos operativos, esto reduce de un 53% de Margen bruto de utilidades a apenas un 7% de Margen operacional.

Sin duda, la estrategia a considerar en el nuevo modelo, será una optimización de los recursos para minimizar los costos operativos. Seguramente se requerirá de un análisis más a fondo del estado de gastos de la empresa para saber dónde se está perdiendo rentabilidad, además de identificar en qué etapas del proceso no se están generando valores, para rediseñar dichos procesos y de esta manera tener una cadena de valor totalmente aprovechada.

3.5.1.2 Estructura de ingresos

La empresa obtiene sus ingresos de dos fuentes fundamentales que son: la publicidad y la circulación, dentro de la publicidad se reconocen dos ramas que son la comercial y no comercial. Por otra parte tenemos el ingreso por la venta de cada ejemplar que sale a circulación.

Gráfico 2.6 – Ingresos según su proveniencia en promedio de 2009-2010



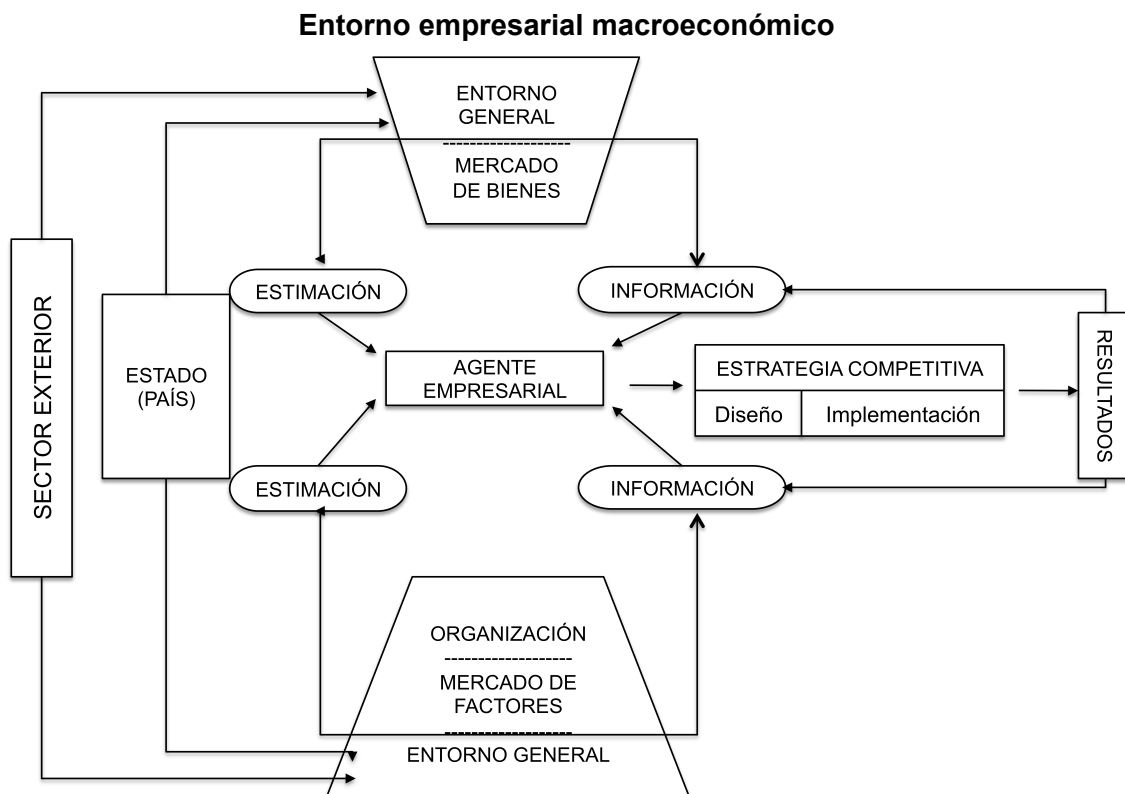
Fuente: Promedio de Estados financieros 2009 – 2010

Un modelo de gestión estratégica de cualquier empresa, sin duda alguna debe considerar las principales fuentes de ingresos y los mercados más rentables. Para el diseño del nuevo modelo de Diario EL TIEMPO, el manejo de la estructura de ingresos será uno de los principales criterios para su formulación.

3.5.2 Análisis macroeconómico del entorno nacional

Toda empresa debe tener en consideración los factores del entorno económico que van a incidir en el giro del negocio, los factores son innumerables, mientras más factores se consideren en un modelo de negocio, más complejo será su análisis, ya que todos los agentes económicos que se tomen en cuenta requieren una integración sistemática dentro del modelo. Ante esta realidad, el análisis del entorno económico adquiere una gran dificultad y está sujeto a un modelo probabilístico de ocurrencia de hechos, depende entonces de la interpretación de los empresarios al mando y la correcta lectura de la información del mercado.

A continuación mostraremos un esquema del entorno económico empresarial ligado a su estrategia, el diagrama es tomado del libro “Análisis del entorno económico del los negocios, introducción a la macroeconomía”, una publicación del Instituto de Empresa de Madrid, el esquema intenta resumir el conjunto de relaciones implícitas en el mercado y como la empresa interviene en el flujo de información del mismo, y cómo se usa esa información con el objetivo de implementar una estrategia que genere un posicionamiento competitivo.



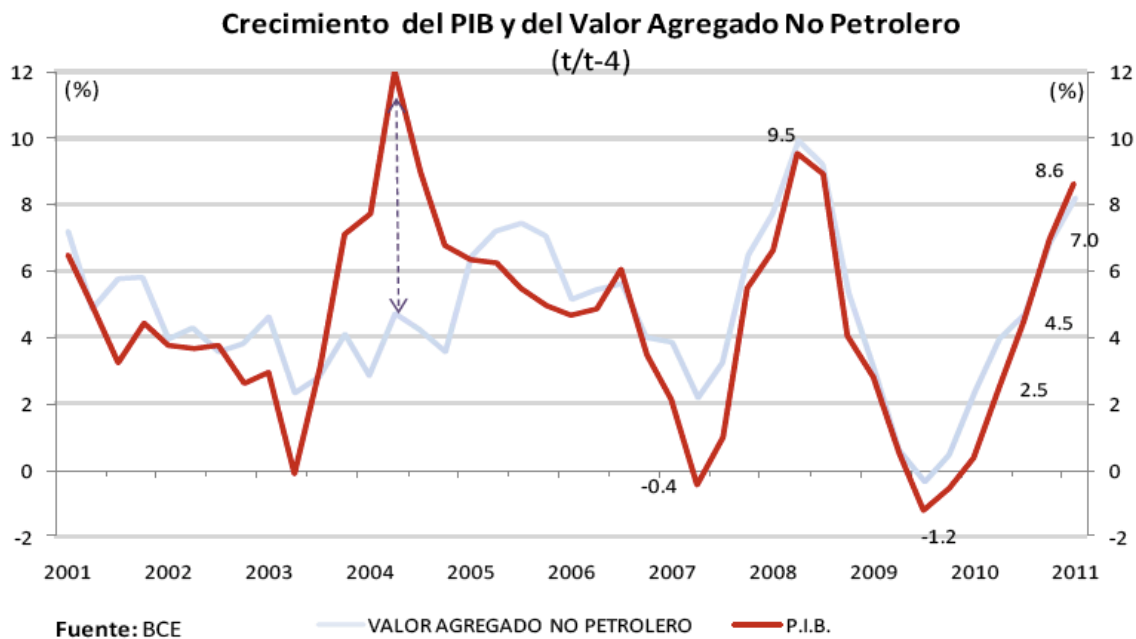
Fuente: “Entorno económico de los negocios”, Instituto de Empresa, Madrid

La interacción de los agentes es permanente, no se puede aislar un experimento del entorno en donde se está desarrollado, el error en la ejecución de estrategias es normal en las empresas, pero al tener mejor diseñado un esquema del entorno económico, ese margen de error se reduce considerablemente. Los modelos son muy abstractos y depende mucho de los criterios de los economistas y profesionales que lo diseñen, es difícil encontrar un modelo ideal, sin embargo la experimentación con los modelos es la forma en la cual las empresas encontrarán su modelo de negocio que optimice sus ganancias.

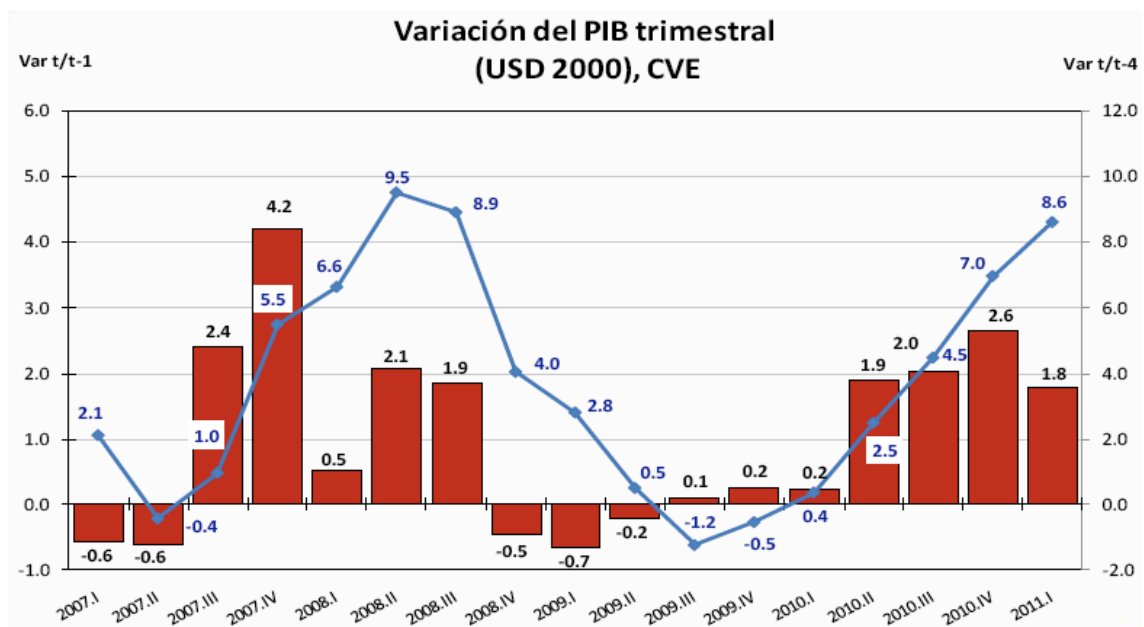
Análisis del entorno macroeconómico de EL TIEMPO:

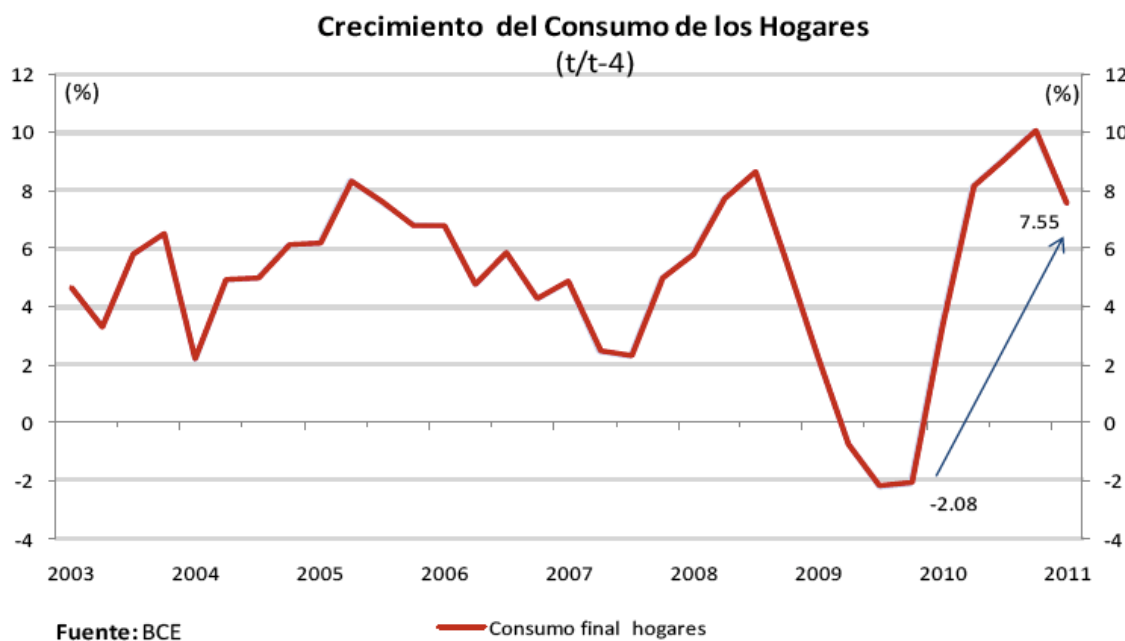
Para este análisis se tomó como fuente los informes de julio de 2011 del *Banco Central del Ecuador*. Lo que se pretende con este análisis es sobre todo identificar el entorno económico del país y ver cómo esto le podría afectar directa o indirectamente a la empresa.

El nuevo modelo de gestión de Diario EL TIEMPO, estará enfocado principalmente en la estructura misma de la empresa, sin embargo el análisis macroeconómico puede incidir directamente a la estructura del negocio, es por eso que se analizará los principales indicadores macroeconómicos para tener una idea clara de cómo se proyecta el mercado nacional. Sin embargo este análisis no será nuestra principal fuente de generación de estrategias, el nuevo modelo tiene un enfoque interno de reestructuración empresarial, sin que esto signifique un proceso de total reingeniería.

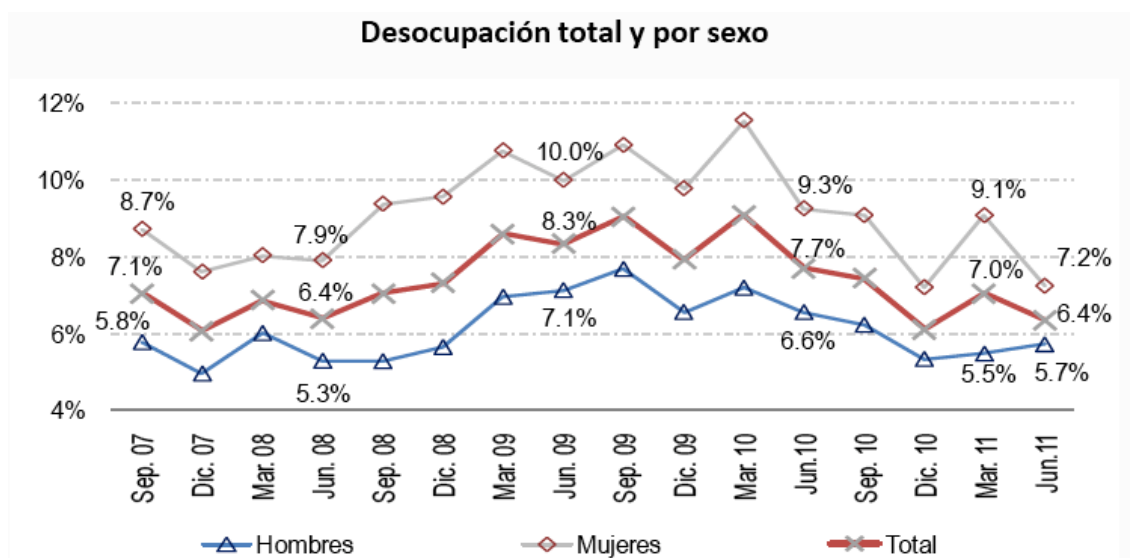


En el año 2010, el PIB per cápita se incrementó en 2.12% (al pasar de USD 1,722.2 en 2009 a USD 1,758.8 en 2010), resultado de la recuperación de la crisis económica mundial del año 2009. El crecimiento del PIB en el 2010 fue de 3.58%.



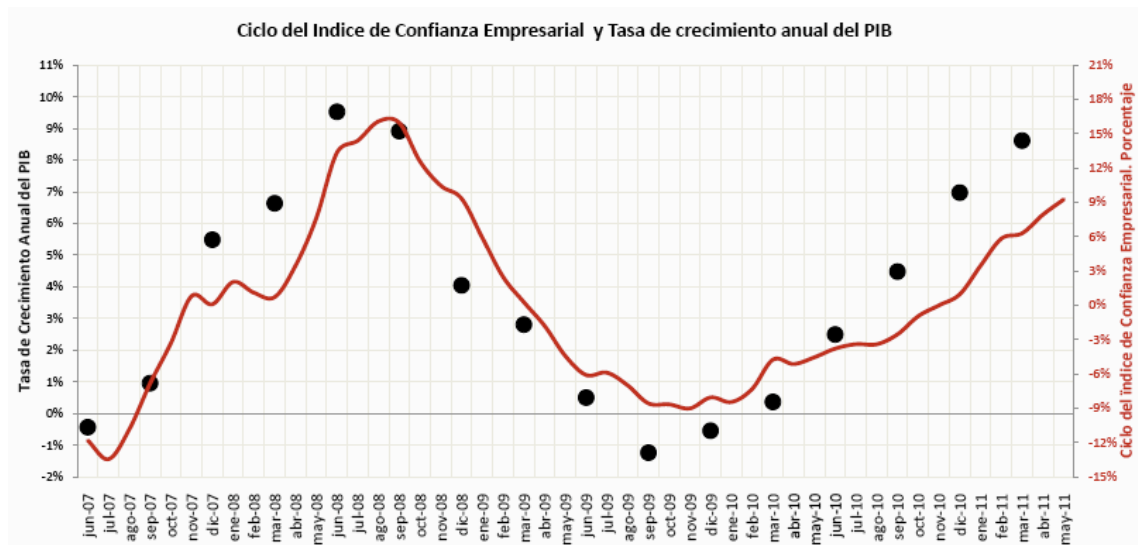


El consumo final de los hogares presentó un incremento anual de 7.60%. Entre los factores que incidieron en este comportamiento se encuentran el volumen de crédito otorgado por el sistema financiero y el aumento del salario real, entre otros.

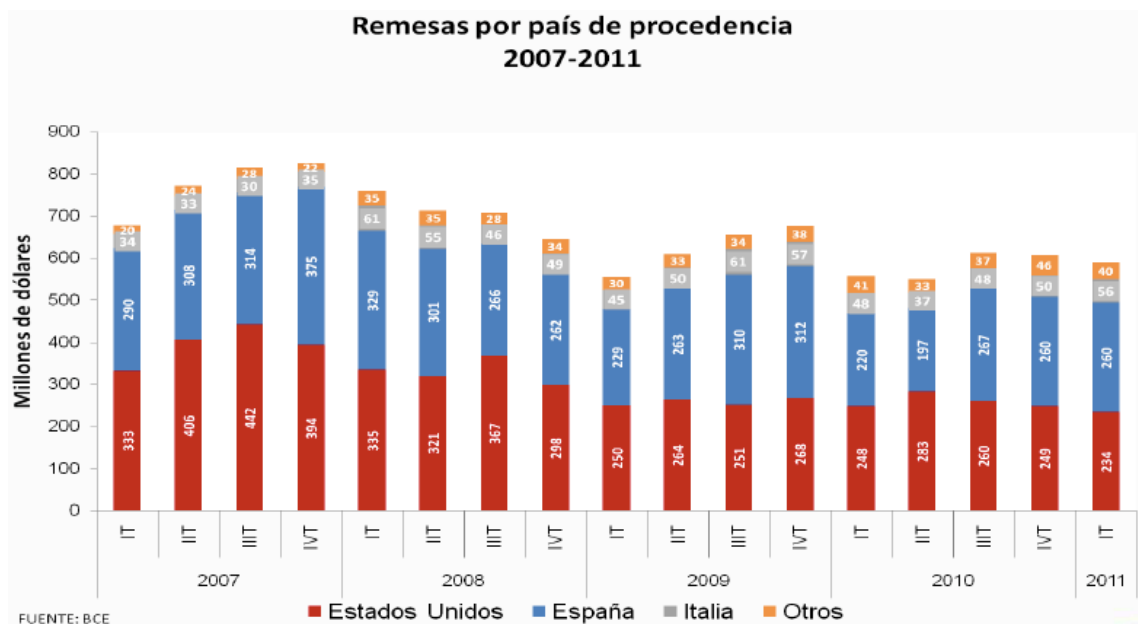


La tasa de desocupación total de junio 2011 fue de 6.4%. Por sexo: de las mujeres que conforman la PEA, el 7.2% se encontró desocupada, en tanto que la desocupación de los hombres se ubicó en 5.7%, las dos tasas con respecto a la PEA de su respectivo género. Las cifras muestran que la disminución del

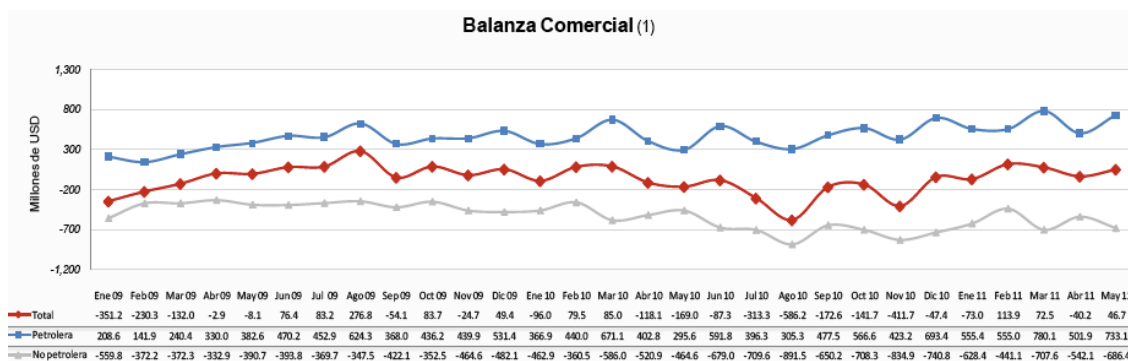
desempleo de las mujeres provocó una disminución de la tasa de desocupación total de junio 2011.



El ciclo del Índice de Confianza Empresarial (ICE) se encuentra a mayo de 2011, 9% por encima del crecimiento promedio de corto plazo, por lo que la actividad económica habría iniciado de manera positiva el 2011. En el gráfico se observa la relación de este índice con la tasa de crecimiento anual del PIB trimestral.



Para el primer trimestre de 2011, las remesas de trabajadores de España, Estados Unidos e Italia representaron del total de remesas e 144.0%, 39.7% y 9.6% respectivamente; mientras que el 6.7% restante se originó en el resto del mundo



La Balanza comercial total, a mayo de 2011 (USD 46.7 millones), registró una recuperación frente al déficit alcanzado en abril del presente año (USD-40.2 millones). El saldo comercial de la Balanza petrolera de abril a mayo de 2011, experimentó un crecimiento en su superávit de 46.06% al pasar de USD 501.9 a USD 733.1 millones. De otra parte en ese período, el déficit de la Balanza comercial no petrolera aumentó en 26.62% con relación a abril de 2011.

3.5.3 Resumen de situación económico financiera

La situación económica de la empresa no es la mejor en la actualidad, sobre todo en aquellos factores internos de manejo financiero, aunque también la naturaleza de este tipo de negocio muestra ciertas sensibilidades hacia aspectos de política macroeconómica sobre el mercado nacional, la balanza comercial, políticas y estructura arancelaria, etc.

Por otra parte se debe reconocer que el volumen de ventas de la empresa es elevado, 2.000.000 de dólares son suficientes para mantener la empresa en funcionamiento y a su vez generar rentabilidad para sus accionistas.

Otro aspecto importante en el análisis financiero que se puede identificar en los estados de resultados y balance general, es el bajo nivel de liquidez debido a un prolongado ciclo de conversión del efectivo, seguramente esto tiene algo que ver con la política de créditos de la empresa lo cual es remediable con un ajuste en la gestión gerencial.

El entorno económico muestra cifras de crecimiento económico en el país, sin embargo la situación política también afecta al desempeño del negocio, hay un alto índice de desconfianza para los inversionistas lo cual afecta a la economía y al circulante en el mercado nacional.

4 Rumbo estratégico: Misión, visión y valores corporativos

4.1 Introducción

Diario EL TIEMPO actualmente está implementando un “Sistema de gerenciamiento eficaz”, mediante un programa de alto desempeño impartido a los directivos y ejecutivos de la empresa.

El programa consiste en dotar a los ejecutivos de herramientas sistemáticas que le van a permitir administrar de mejor manera a su gente a cargo, y medir el desempeño en base a resultados.

Esta consultoría se realizó en las instalaciones de la empresa y fue dictado por el Ingeniero Juan Granara proveniente de Argentina, con amplia experiencia en manejo estratégico de empresas tanto en su país como en Latinoamérica.

En diciembre de 2010, en una reunión de accionistas de la empresa, acompañados de un representante familiar por cada accionista, se realizó una reunión para definir el rumbo estratégico de la empresa. Esta reunión fue presidida por el consultor argentino, Ingeniero Juan Granara, el mismo que dicta los talleres de “Gerenciamiento eficaz”.

De esa reunión de la familia empresarial, se fijó la siguiente Visión para un plazo de 3 años y una misión que nos llevará a conseguir los objetivos. Además se fijaron los valores corporativos para diario EL TIEMPO.

Si bien varios autores coinciden en que tanto la misión y la visión deben ser un condensado de máximo dos párrafos donde se contemple la filosofía corporativa de la empresa, Juan Granara, consultor argentino, considera que para que una misión y visión sean operativas debe expresar claramente sus postulados con respecto al cliente, el producto y procesos. Por eso esta filosofía corporativa expresada a continuación es más extensa de lo que comúnmente se espera, pero a su vez es mucho más operativa en términos de aplicación.

4.1.1 Visión para enero de 2014

EL TIEMPO desea consolidarse en los próximos tres años como el Diario matutino líder en Cuenca, que ofrezca una información veraz, oportuna y de servicio a todos los estratos socio-económicos.

Pondrá especial énfasis en los lectores comprendidos entre los 20 y 40 años de edad, brindándoles contenidos atractivos y útiles para su formación y desarrollo.

Fomentará el crecimiento y será una ayuda para la formación de la juventud y los profesionales en Cuenca. Se constituirá en un canal para su desarrollo.

Para ello, este medio de comunicación buscará estar a la vanguardia de la tecnología, impulsará su edición digital y estará a la par de las innovaciones en el campo de la informática.

El Diario propiciará la interacción con sus lectores, a fin de estar pendiente de sus preferencias y necesidades, haciéndolos partícipes de la noticia y motivándolos a involucrarse con causas y proyectos de la sociedad.

Los anunciantes también se beneficiarán de una publicidad creativa, eficaz, con un precio competitivo, para establecer una relación de confianza, cuyo fin sea el beneficio mutuo.

EL TIEMPO sembrará en sus empleados las virtudes y los valores acordes a los postulados de la empresa, a la vez que propiciará un ambiente laboral que estimule su crecimiento personal y profesional.

En suma, EL TIEMPO, sus directivos y colaboradores se comprometen a satisfacer a lectores y clientes con un medio de comunicación, que combina calidad, credibilidad e innovación.

4.1.2 Misión

EL TIEMPO desarrollará un sistema de satisfacción total para sus lectores y clientes, a través de cinco ejes estratégicos.

- **PRODUCTO Y CONTENIDO:** Ofrecerá un producto creativo, innovador, que lo diferencie en el mercado, con contenidos de servicio, tanto en su edición impresa como digital.

Su labor estará enmarcada en el concepto de la responsabilidad social, buscando el crecimiento y desarrollo de su segmento objetivo, a fin de convertirlo en elemento activo de la sociedad.

- **INTERACCIÓN CON LECTORES Y CIENTES:** La empresa asumirá como práctica habitual realizar estudios de mercado para estar al día con las inquietudes, intereses y necesidades de su segmento objetivo; a la vez que desarrollará las alianzas estratégicas necesarias para brindar respuestas positivas a sus requerimientos.

Se preocupará por abrir los espacios de discusión pública sobre temas de actualidad e interés, a través de foros de discusión, mesas redondas con los diferentes sectores de la sociedad, involucrando a la juventud.

Para nuestros clientes comerciales EL TIEMPO creará el departamento de marketing e intentará darle una dirección de investigación y desarrollo, para buscar permanentemente la innovación de productos y servicios, tales como suplementos temáticos, fasciculables, productos no comerciales, “powerdays”, etc.; poniendo especial énfasis en segmentos muy dinámicos, como jóvenes emprendedores, pequeñas y medianas empresas.

Se contará con un callcenter que permita un acercamiento con las audiencias para tomar información relevante que mejore la calidad de nuestro producto y servicio al cliente.

- **RECURSO HUMANO:** EL TIEMPO contará con un recurso humano profesional, al que se le brindará capacitación permanente, un plan de carrera y se garantizará un ambiente laboral adecuado para su crecimiento personal y profesional.

Los directivos buscarán permanentemente sembrar en el personal los valores de la empresa.

- **PROCESOS:** La empresa desarrollará procesos y sistemas de trabajo efectivos en todas sus áreas, con el objetivo de lograr la excelencia operativa.

Se pondrá especial énfasis en el desarrollo de una plataforma de información interna de la empresa, para trabajar en función de indicadores de gestión, objetivos con resultados tangibles para el bienestar de la organización.

- **TECNOLOGÍA:** EL diario estará empeñado en el fortalecimiento de su edición digital y de todo proyecto tecnológico que pueda ser desarrollado para su público objetivo. Para ello creará el departamento de nuevos medios y fortalecerá el enfoque de publicidad digital y desarrollo de bases de datos de activos y potenciales clientes.

4.1.3 Valores corporativos

- **Valores Operacionales:**

1. El respeto como supravvalor, empezando por el respeto a uno mismo.
2. La orientación al cliente. Todas las actitudes y acciones que signifiquen ofrecer un servicio de calidad al lector y cliente.
3. La orientación al resultado. Todas las actitudes y acciones que signifiquen el beneficio de la empresa.

- **Valores Líricos:** Ética, credibilidad, mística de trabajo y responsabilidad.

Ética: EL TIEMPO difundirá contenidos apegados a la verdad, sin asumir posiciones ni defender tendencias.

Credibilidad: EL TIEMPO ofrecerá transparencia en la información, sin compromisos de ninguna índole.

Mística de trabajo y responsabilidad: EL TIEMPO asumirá seria y responsablemente su compromiso de servicio a la comunidad.

4.1.4 Análisis de la filosofía corporativa de diario EL TIEMPO

Como se puede observar, esta misión y visión son bastante extensas pero así mismo son muy completas y muy operativas, sin embargo se puede dejar abierta la posibilidad a la gerencia para que ponga en práctica el nuevo modelo y proponga una misión y visión para su difusión a nivel comercial, es decir para difundirla al público.

4.2 Análisis de factores Políticos, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos

4.2.1 Introducción

El análisis PEST es el que se refiere a los factores Políticos, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos. Al momento de crear una empresa o al preparar un plan estratégico para una ya en funcionamiento, es fundamental afrontar con profesionalismo la realidad del entorno en el cual se desenvolverá el negocio.

Es fundamental analizar los datos históricos del comportamiento del mercado y poder identificar tendencias y probabilidades, pues de esa manera minimizamos los riesgos implícitos en la operatividad de un negocio.

4.2.2 Matriz PEST

Factores políticos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El país vive una situación política muy polarizada, existe una confrontación

constante entre los actores políticos.

- El gobierno cuenta con un importante apoyo popular. Alrededor del 60%
- Las instituciones del estado invierten con frecuencia en campañas políticas en medios de comunicación públicos y privados.
- La AEDEP (Asociación de editores de periódicos) mantiene un confrontamiento con el gobierno y en especial con el ejecutivo.
- Se promulga la nueva ley de comunicación, algunos artículos ya están aprobados.
- Los impuestos y el costo de los servicios básicos son más altos cuando las empresas crece en volumen de personal.
- El gobierno local es oficialista y mantiene buenas relaciones con el medio, a pesar de su independencia.
- Dentro de las nuevas medidas, existen aranceles de importación al papel periódico y a las materias primas para las artes gráficas

Factores económicos

- La economía del país esta entrando en un proceso de redistribución de la riqueza.
- El estado a través de la CFN concede préstamos a las PYMES con mayor facilidad.
- La inflación se mantiene dentro de los rangos aceptables.
- Las tasas de interés referenciales son Activa: 8,65% y Pasiva: 4,54%
- Gran parte del dinero que circula en los mercados locales provienen de remesas de migrantes.
- Cuenca es una ciudad con una clase media más representativa, disminuyendo la brecha entre ricos y pobres.
- A nivel local se presenta un incremento en inversiones de tipo inmobiliario.
- En la provincia del Azuay se localizan las matrices de grandes grupos económicos del país que no poseen medios impresos.
- Cuenca es una ciudad con casi 500 mil habitantes, población suficiente para poder escoger entre 4 diarios locales.

Factores Socioculturales

- El consumidor cuencano tiene un comportamiento muy selectivo al momento de comprar.
- El cuencano es **muy tradicionalista** y muy aferrado a la familia y a sus costumbres.
- Las redes sociales ya forman parte de la vida cotidiana e influyen en el comportamiento.
- El Internet es una fuente de consulta previa para cualquier actividad comercial.
- Cuenca es la ciudad con el mejor nivel de vida del país.
- En la ciudad hay un alto grado de penetración de Internet gratuito.
- Hoy en día la juventud se preocupa mucho de su desarrollo profesional.
- La sociedad esta enrumada a la cultura occidental norteamericana.
- La migración al exterior en la región presenta la tasa más alta del país, viajan principalmente a EE.UU y España.
- Cuenca se considera la capital ecuatoriana de la cultura

Factores tecnológicos

- La Internet se ha vuelto un servicio fundamental en los negocios y en los hogares.
- La telefonía celular y el Internet móvil crecen aceleradamente en todo el país.
- Las personas tienden a consumir información digital generada por usuarios.
- Las tecnologías de impresión son más precisas y permiten mejor calidad en impresión, pero son muy costosas
- Las tecnologías de información están al alcance cotidiano, lo cual ya no puede considerarse una ventaja competitiva.

Una vez identificados los factores PEST se puede crear situaciones de hipótesis, claro que hay que considerar si el mercado es estable o es fluctuante para tomar a la tendencia sin mayor aberración al riesgo.

Este análisis también sirve para posteriormente sintonizar la visión de la empresa a la realidad del entorno y crear un modelo de ventaja competitiva sostenible.

Más adelante analizaremos los factores para la formulación de las estrategias y el diseño del nuevo modelo de gestión para EL TIEMPO.

4.3 La cadena de valor de diario EL TIEMPO

4.3.1 Introducción

El concepto de cadena de valor de Michael Porter, se utiliza en la mayoría de las empresas, el correcto manejo de esta herramienta ayuda a los gerentes a generar ventajas competitivas sostenibles.

Las ventajas competitivas provienen de la capacidad de la empresa para llevar a cabo las actividades necesarias a un menor costo que sus competidores, o a su vez, realizar actividades dentro de su proceso que agreguen una importante diferenciación del producto con los de su clase en el mercado, en este caso la ventaja debe influenciar a la decisión de compra.

La cadena de valor se estructura en principio de forma horizontal, comenzando por categorizar las actividades de la empresa en:

- Logística de entrada
- Operaciones
- Logística de salida
- Comercialización y ventas
- Servicio

Estas categorías se estructuran de forma horizontal y consisten básicamente en el flujo del proceso de producción desde la adquisición de materias primas, pasando por su transformación, despacho, ventas y culminando en los servicios de la empresa. Por otra parte, esta base horizontal debe sostener a la parte estructural de la empresa que abarca todo lo que se refiere a:

- Infraestructura de la empresa
- Gestión de recursos humanos
- Desarrollo de tecnología
- Abastecimiento

Ver la cadena de valor en la siguiente página >>

4.3.2 Análisis de la cadena de valor de Diario EL TIEMPO

Infraestructura de la empresa:

- EL TIEMPO es una empresa con más de 56 años de constante crecimiento en el mercado local.
- Los planes de la empresa se gestan con enfoque estratégico de crecimiento en el mercado.
- Los accionistas están a la espera de un mayor rendimiento financiero de su inversión
- Es el segundo diario en posicionamiento en la región sur del país

Dirección de recursos humanos:

- Es una mediana empresa con alrededor de 100 empleados, a quienes se les ofrece crecimiento personal, desarrollo profesional y un plan de carrera.

Investigación y desarrollo:

- El diario no ha escatimado recursos en la realización de estudios de mercado y tendencias del consumidor, esta es una fortaleza fundamental.
- Periódicamente la empresa participa en ferias sobre tecnología en artes gráficas para tratar de estar siempre a la vanguardia.
- La elaboración de nuevos productos están enfocadas a las necesidades de los lectores y anunciantes.

Compras(Proveedores):

- Los proveedores de la empresa, tanto nacionales como internacionales, mantienen relaciones sólidas de más de 20 años.
- Si bien el volumen de inventarios no es demasiado grande, siempre requerimos de la misma cantidad de materia prima, lo que nos convierte en clientes fijos de nuestros proveedores.

Logística interna: La empresa tiene un excelente sistema información, que integra toda la operatividad del negocio en una sola base de datos de última tecnología	Operaciones: Si bien no existe estandarización en los procesos, siempre hay un cumplimiento de los mismos.	Logística externa: La empresa abastece a los puntos de venta y suscriptores con un alto grado de satisfacción	Marketing y ventas: Manejamos de forma directa nuestra relación con los clientes locales y nacionales, gracias a un servicio personalizado	Servicios post venta: El diario cuenta con una sección empresarial donde se les da apoyo editorial a los clientes que han pautaado en el diario.
---	--	---	--	--

4.4 Análisis del ambiente interno y externo: matriz FODA

Antes de generar las alternativas estratégicas que determinen el rumbo del negocio, toda empresa debe hacer un análisis interno y externo de su propia empresa, considerando cómo estamos funcionando internamente y cómo la empresa se desenvuelve en el entorno.

Para estructurar la matriz se consultó al gerente general de la empresa y a los gerentes departamentales, cada entrevistado comentó las fortalezas y debilidades de su área con respecto a su cliente interno y externo. A continuación se determina la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas:

4.4.1 La matriz FODA de Diario EL TIEMPO

Ver la Matriz FODA en la siguiente página >>

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grupo empresarial reconocido en Cuenca y Ecuador ▪ Posicionamiento de más de 56 años en el mercado local ▪ Propietarios del 100% de los activos fijos de la empresa ▪ Es un medio con un alto nivel de credibilidad ▪ No tener vinculaciones políticas, ni con grupos de poder ▪ Excelente relaciones con clientes anunciantes ▪ Tiene un alto poder de negociación con proveedores ▪ El grupo tiene empresas relacionadas a las artes gráficas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de estructura organizacional sólida enfocada a proyectos ▪ Falta de estandarización de procesos internos ▪ Falta de recursos para cubrir canales de distribución ▪ Falta de recursos financieros inmediatos (poca liquidez) ▪ Poca demanda de avisos clasificados y mortuorios ▪ Decisiones operativas centralizadas en directivos ▪ Poco explotadas las relaciones empresariales ▪ Bajo poder de negociación con clientes anunciantes
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuenca es un mercado creciente y cuenta con apenas 2 empresas editoras ▪ Los directivos de la empresa están en busca de crecimiento de la empresa ▪ En Cuenca se encuentran 4 de los grupos empresariales más grandes del país (Eljuri, Vázquez, Ortiz, Peña) ▪ Gran parte de la comunidad está desatendida en cuanto a comunicación ▪ La sociedad está en transición tecnológica informática ▪ Ser el diario de mayor proyección entre la juventud 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La nueva Ley de Comunicación Social del país ▪ El Gobierno con apoyo popular en confrontación con la prensa en general ▪ Aranceles a la importación del papel periódico ▪ Las nuevas tendencias de medios digitales ▪ Los medios de comunicación oficiales del estado ▪ El costo de la innovación tecnológica en impresión de periódicos ▪ El poder económico de la competencia directa.

4.5 Resumen general de situación de la empresa

La tendencia de la industria de los diarios impresos a nivel mundial no es muy alentadora, sin embargo en nuestro país estamos llegando a una etapa de madurez que podría durar varios años durante los cuales la empresa puede fortalecerse financieramente para afrontar cualquier cambio futuro de la industria.

EL TIEMPO es un diario que esta posesionado como el segundo más fuerte en la región, compite directamente con un diario regional e indirectamente con varios diarios de carácter nacional.

En cuanto a innovación de contenidos, EL TIEMPO es el diario que está marcando la diferencia, está captando nuevas audiencias que aun no forman parte activa de la economía, sin embargo representa una oportunidad a mediano y largo plazo.

La empresa tiene una estructura que funciona, sin embargo esa estructura es demasiado inestable, lo cual repercute en desperdicio de recursos, pérdidas de tiempo en cuellos de botella, existen varias instancias donde la información puede ser susceptible de mal uso, fuga de datos, etc.

Los niveles en la toma de decisiones no están bien definidos, pues la mayoría de decisiones de tipo rutinarias son tomadas por los mismos directivos y altos ejecutivos de la empresa, como: compra de útiles de oficina, gasolina para vehículos, manejo de dinero de caja chica, etc. Esto implica que los directivos están absorbidos por el día a día del negocio y se dedican a resolver problemas operativos dejando de lado el manejo del rumbo estratégico de la empresa.

Los recursos de la empresa son apropiados para elevar su rentabilidad, hacer crecer el negocio y el beneficio para sus accionistas y empleados. La capacidad instalada opera apenas al 30% de su capacidad real, lo cual representa una oportunidad que puede ser explotada.

Los dueños de la empresa tienen una visión clara de a donde quieren llegar y han definido su horizonte estratégico, sin embargo carecen de una estructura estratégica dentro de la empresa que les permita canalizar un conjunto de acciones para la consecución de esos objetivos.

Para que diario EL TIEMPO pase a ser una empresa familiar que genere a sus accionistas una rentabilidad que les permita mantener un buen nivel de vida y convertirla en una empresa que haga crecer la inversión y genere nuevas alternativas de negocio rentables en el mediano y largo plazo, es fundamental y urgente la implementación de un nuevo modelo de gestión, que esté científicamente diseñado para alcanzar los objetivos planteados en el periodo proyectado.

Sin duda el diseño de un modelo de gestión debe adaptarse a la realidad de la empresa, sin embargo los conceptos a utilizarse y las herramientas son generales.

A continuación se desarrollará un modelo de gestión gerencial sencillo, que se adapta a una empresa mediana con recursos limitados, y que sea totalmente ejecutable.

5 El nuevo modelo de gestión de Diario EL TIEMPO

5.1 Análisis preliminar

En base al análisis de la situación de la empresa, en este capítulo se desarrollará el nuevo modelo de gestión gerencial, rescatando los factores positivos del modelo actual y reformulando todo aquello que no le ha permitido crecer en los últimos años.

Este nuevo modelo está diseñado con una base científica y aplicando teorías económicas y administrativas que brindarán a Diario EL TIEMPO varias herramientas que posibiliten a sus directivos y ejecutivos llevar de mejor manera las riendas del negocio, facilitándoles el trabajo y permitiéndoles conseguir sus objetivos planteados y lo más importante, poder medir los resultados.

5.2 Método de desarrollo del nuevo modelo

Como primer paso vamos a cruzar nuestra matriz FODA, de esa manera vamos a tener una lista de alternativas estratégicas de las cuales vamos a escoger las más apropiadas y las que más se enfoquen a la Misión y Visión de la empresa.

Una vez que definamos muestras estrategias, vamos a determinar los factores críticos de éxito, este es un concepto que se basa en la cadena de valor del proceso productivo del negocio.

Posteriormente vamos a diseñar el nuevo modelo de gestión estratégica para diario EL TIEMPO, definiendo sus parámetros de medición y control, el modelo incluye, procesos, estructura organizacional, sistemas de trabajo, métodos de monitoreo de gestión, respaldo tecnológico, etc.

El modelo de gestión debe ser aterrizado a la realidad de la empresa y debe estar claramente presupuestado para ver si es o no viable para la empresa, y ver cuál es la perspectiva de crecimiento de la misma luego de implementado el nuevo modelo.

El modelo debe enmarcar algunos factores fundamentales en su desarrollo, los mismos que permitirán diseñar un flujo adecuado de los procesos de la empresa, de aquí vamos a determinar las bases del modelo, el mismo que definimos de forma secuencial:

1- Análisis y generación de alternativas estratégicas:

A partir del análisis de situación actual y de la matriz FODA, se va a generar las primeras alternativas estratégicas sobre las cuales se basará el nuevo modelo.

2- Diseño y estructuración del modelo:

Consiste en una combinación de varios factores que determinan variables críticas en el desarrollo del modelo, varios autores que han tratado a la estrategia competitiva en la ámbito de la organización, plantean un proceso, el mismo que se ha depurado para adaptarlo a la realidad de Diario EL TIEMPO en un esquema que simule el entorno del negocio y los factores extrínsecos e intrínsecos

a) Definición del negocio:

Consiste en definir con claridad cual es el negocio del diario, identificar al cliente anunciante y lector, proveedores, así como determinar los canales de venta y cuales son las fuentes de ingresos.

b) Definición de procesos:

Consiste en detallar todo el proceso de producción y comercialización del diario, para identificar los puntos críticos y aquellos en los que se genera valor dentro de la cadena productiva.

c) Diseño de los flujos:

Consiste en determinar como se interrelacionan los distintos departamentos de la empresa en el todo el proceso de producción y comercialización

d) Estructuración departamental:

A partir del diseño de flujos, procedemos a reestructurar las unidades de trabajo o departamentos, buscando la optimización de recursos a partir de los procesos definidos. También se define las atribuciones para la toma de decisiones dentro de la compañía.

e) Diseño del organigrama:

Una vez definida la estructura departamental, vamos a diseñar a detalle los cargos de cada departamento definiendo su jerarquía dentro de la empresa

f) Definición de competencias:

Consiste en designar las responsabilidades departamentales con el proceso general de la empresa, cuales son las responsabilidades y los requerimientos de otros departamentos

3. Planificación estratégica:

A partir de las estrategias generales derivadas del cruce en la matriz FODA, se define los lineamientos para la ejecución de los planes operativos a corto y largo plazo.

4. Proponer sistemas de trabajo:

Una vez definido el rumbo estratégico y los planes, se debe proponer una serie de herramientas gerenciales que permitan un mejor desempeño administrativo y que a su vez faciliten la implementación del Balanced Scorecard.

5. Aplicación de modelos matemáticos:

Poner en una matriz de variables al nuevo modelo de gestión para encontrar las cifras que optimicen los recursos y maximicen las ganancias.

6. Implementación del Balanced Scorecard:

El cuadro de mando integral recoge todo el proceso de desarrollo del nuevo modelo de gestión de Diario EL TIEMPO para identificar las variables críticas de la empresa. Este cuadro constituye una poderosa herramienta para el control la medición y la toma de decisiones que impliquen un menor grado de riesgo.

5.2.1 Análisis y generación de alternativas estratégicas

Luego del análisis del entorno, la empresa deberá buscar cuáles son sus ventajas competitivas, y en caso que no las posea se debe proceder a generar una real ventaja competitiva.

El nuevo modelo de gestión se basará en aplicaciones de la planificación estratégica, la búsqueda de ventajas es el factor crítico de éxito del nuevo modelo, siempre aterrizado en el nuevo concepto de negocio, EL TIEMPO es Contenido y Servicios. La ventaja competitiva que se plantee, debe tener sus características fundamentales de aceptación en los clientes, y sobre todo que sea difícil de imitar por los competidores, tal como lo indica Michel Porter en su teoría de estrategias genéricas sobre la ventaja competitiva.

Existen varias alternativas estratégicas según otros autores como Garry Johnson y Kevan Scholes, con un enfoque metodológico que se explica en el siguiente esquema:

Fundamentos de la ventaja competitiva	Dirección estratégica	Método de implementación de estrategia
Estrategias genérica: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo en costos ▪ Diferenciación ▪ Enfoque en costos ▪ Enfoque en diferenciación 	Direcciones alternativas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategias de desarrollo: <ul style="list-style-type: none"> - penetración de mercado - desarrollo de producto - desarrollo de mercado - diferenciación ▪ No hacer nada ▪ Retiro 	Métodos alternativos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo interno ▪ Adquisición ▪ Desarrollo conjunto

5.2.2 Cruce de la matriz FODA para generar estrategias

<h1 style="text-align: center;">MATRIZ FODA CRUZADO</h1>	<h2 style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></h2> <ol style="list-style-type: none"> 1- Grupo empresarial reconocido en Cuenca y Ecuador 2- Posicionamiento de más de 56 años en el mercado local 3- Propietarios del 100% de los activos fijos de la empresa 4- Es un medio con un alto nivel de credibilidad 5- No tener vinculaciones políticas, ni con grupos de poder 6- Excelente relaciones con clientes anunciantes 7- Tiene un alto poder de negociación con proveedores 8- El grupo tiene empresas relacionadas a las artes gráficas 	<h2 style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></h2> <ol style="list-style-type: none"> 1- Falta de estructura organizacional sólida 2- Falta de estandarización de procesos 3- Falta de recursos en cobertura de canales de distribución 4- Falta de recursos financieros inmediatos (poca liquidez) 5- Poca demanda de avisos clasificados y mortuorios 6- Posicionamiento en el sector socioeconómico medio – bajo 7- Poco explotadas las relaciones empresariales 8- Bajo poder de negociación con clientes anunciantes
<h2 style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></h2> <ol style="list-style-type: none"> 1- Cuenca es un mercado creciente y cuenta con apenas 2 empresas editoras 2- Los directivos de la empresa están en busca de crecimiento de la empresa 3- En Cuenca se encuentran 4 de los grupos empresariales más grandes del país (Eljuri, Vázquez, Ortiz, Peña) 4- Gran parte de la comunidad está desatendida en cuanto a comunicación 5- La sociedad está en transición tecnológica informática 6- Ser el diario de mayor proyección entre la juventud 	<h2 style="text-align: center;"><u>Estrategias FO</u></h2> <p><u>O3+F5:</u> Generación de alianzas estratégicas con fines comerciales únicamente, sin afectar la independencia del diario</p> <p><u>O4+F4:</u> Desarrollar nuevos productos a segmentos desatendidos de la sociedad y captar nuevos clientes</p> <p><u>O6+F2.4:</u> Comunicar al segmento juvenil sobre la marca y producto, cautivarlo, fidelizarlo para que sea nuestro futuro cliente.</p>	<h2 style="text-align: center;"><u>Estrategias FD</u></h2> <p><u>O2+D1:</u> Reingeniería de organización interna de la empresa en base a necesidades</p> <p><u>O1+D5:</u> Generar valor agregado en servicios de anuncios económicos, nuevos canales de venta y nuevos canales de difusión</p> <p><u>O3+D7:</u> Generar un nuevo sistema de relaciones públicas empresariales con la coyuntura de la relación entre los directivos de la empresa y empresarios locales</p>
<h2 style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></h2> <ol style="list-style-type: none"> 1- La nueva Ley de Comunicación Social del país 2- El Gobierno de apoyo popular en confrontación con la prensa en general 3- Las nuevas tendencias de medios digitales 4- Los medios de comunicación oficiales del estado 5- Aranceles a la importación de papel periódico 6- El costo de la innovación tecnológica en impresión de periódicos 7- El poder económico de la competencia directa. 	<h2 style="text-align: center;"><u>Estrategias AO</u></h2> <p><u>A1+F4.5:</u> Comunicar a los lectores el bajo impacto que tendría la ley debido a la línea independiente que maneja.</p> <p><u>A5+F7:</u> Establecer políticas de precios con los proveedores para tener alternativas a precios aceptables.</p>	<h2 style="text-align: center;"><u>Estrategias AD</u></h2> <p><u>A6+D4:</u> Optimizar los recursos actuales referentes a los activos fijos de la empresa, inventarios y mano de obra, evitando la fuga de efectivo.</p>

5.2.3 Análisis de estrategias para el nuevo modelo

Estrategias FO:

- O3+F5: Generación de alianzas estratégicas con fines exclusivamente comerciales, sin afectar la independencia del diario.
- O4+F4: Desarrollar nuevos productos a segmentos desatendidos de la sociedad, como jóvenes, sector medio y bajo. Esto permitirá captar nuevos clientes
- O6+F2,4: Comunicar al segmento juvenil sobre la marca y producto, cautivarlo, fidelizarlo para que sea nuestro futuro cliente.

Sin duda el enfoque de EL TIEMPO debe basarse en la diferenciación del producto, la competencia tiene su posicionamiento en el segmento de ciudadanos pasados los 40 años, eso quiere decir que en 10 años ya bajarán su participación en la economía. Por el contrario los jóvenes entre 15 y 25 años, pasarán a formar parte activa de la economía, siendo los demandantes de bienes y servicios de todo nivel.

EL TIEMPO se enfocará en captar el segmento desatendido del mercado, los jóvenes representarán el futuro de la empresa y nuestros lectores del futuro.

Los productos digitales también marcarán la diferencia en las nuevas estrategias de comunicación y de publicidad.

Por último, se debe lanzar nuevos productos especializados y dirigidos a nichos de mercado que nos permitan potencializar el ingreso publicitario de nuevos sectores de la economía.

Estrategias FD:

- O2+D1: Reingeniería de organización interna de la empresa en base a necesidades
- O1+D5: Generar valor agregado en servicios de anuncios económicos, nuevos canales de venta y nuevos canales de difusión

- **O3+D7:** Generar un nuevo sistema de relaciones públicas empresariales con la coyuntura de la relación entre los directivos de la empresa y empresarios locales

La reingeniería de procesos y la reestructuración organizacional interna es un asunto urgente en la empresa, el nuevo concepto debe basarse en la visión y misión de la compañía, los procesos deben estar enfocados a la generación de valor a lo largo de la cadena de suministros. Por último la estructura organizacional debe estar diseñada de tan manera que se optimice el recurso humano de la empresa, las funciones deben enfocarse en el cliente y las relaciones con el mismo

Estrategias AO:

- **A1+F4,5:** Comunicar a los lectores el bajo impacto que tendría la ley debido a la línea independiente que maneja.
- **A5+F7:** Establecer políticas de precios con los proveedores para tener alternativas a precios aceptables

EL TIEMPO se defenderá de las amenazas del entorno aprovechando su trayectoria de transparencia en el manejo de la información noticiosa.

Por otra parte, la adquisición de materias primas debe replantearse con la búsqueda de nuevos proveedores que nos permita escoger las mejores opciones en costo y beneficio

Estrategias AD:

- **A6+D4:** Optimizar los recursos actuales referentes a los activos fijos de la empresa, inventarios y mano de obra, evitando la fuga de efectivo.

5.3 Diseñar un nuevo modelo de negocio



Según una teoría de la “Arquitectura de la organización”, existen tres pilares que sostienen la estructura de una empresa, algo similar a las patas de un taburete. Estas son:

- **Derechos de decisión**
- **Remuneración e incentivos**
- **Sistemas de evaluación**

Este tiene un alto grado de correlación con el sistema de *ESTRUCTURA – TAREA – PERSONA*.

5.3.1 Antecedentes

En el ámbito de la investigación de operaciones, un modelo no es otra cosa que una aproximación de la realidad de un comportamiento sobre tal fenómeno, y que sirve para hacer proyecciones ya sea de mercado, financieras, manejo de inventarios, productividad, etc. Mientras más variables tiene un modelo matemático, más precisas va a ser dichas proyecciones.

Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

El concepto de gestión por su parte, proviene del latín *gesio* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

Los modelos de gestión empresarial por su parte engloban una concepción sistemática que sirve para dar impulso a la búsqueda de diferentes modelos conceptuales mediante los cuales se pueda desarrollar la gestión empresarial optimizando en gran medida los resultados de la misma.

Por lo general un modelo de gestión está íntimamente relacionado con la tecnología, mientras más informatizado está un modelo, más eficaz será. Sin embargo, el éxito de un modelo radica en el uso apropiado de las aplicaciones y de las estrategias de gestión.

Una empresa, sin importar su tamaño, cuenta con necesidades similares, estas pueden ser de carácter financiero, administrativo, de recursos humanos, etc. Y cuando las empresas tienen la capacidad de organizar su estructura interna por áreas o departamentos, se vuelve más eficiente su manejo y facilita el control de la misma.

Entonces un modelo de gestión es un diseño estructurado de la empresa mediante el uso de las variables que influyen en cada área, las mismas que buscan optimizar recursos, maximizar la productividad y sobretodo permitir un manejo y control adecuado de lo que ocurre en la empresa. Lógicamente un modelo no es una camisa de fuerza que impide a la empresa hacer ajustes en su funcionamiento, por el contrario es un sistema dinámico que debe adaptarse a los cambios internos y externos de la organización.

El diseño de organización se define como el resultado del perfilamiento y la alineación de todos los componentes de una empresa, enfocados a seguir una misión acordada, es un proceso comercial directo de suma importancia y que debería tenerse presente en la operatividad de rutina por parte de los gerentes.

Antes de desarrollar un modelo de gestión gerencial óptimo, debemos definir cual es la naturaleza del negocio, qué es lo que realmente estamos vendiendo, quiénes son nuestros clientes, cuál es el concepto de nuestro producto y como vamos a alcanzar la visión para generar rentabilidad a los accionistas.

5.3.2 Definición del negocio de la empresa

EL TIEMPO es una empresa que vende información y servicios, no vende papel, no vende periódicos, el producto que demanda el mercado es la información veraz, imparcial y objetiva, así como servicios sociales y

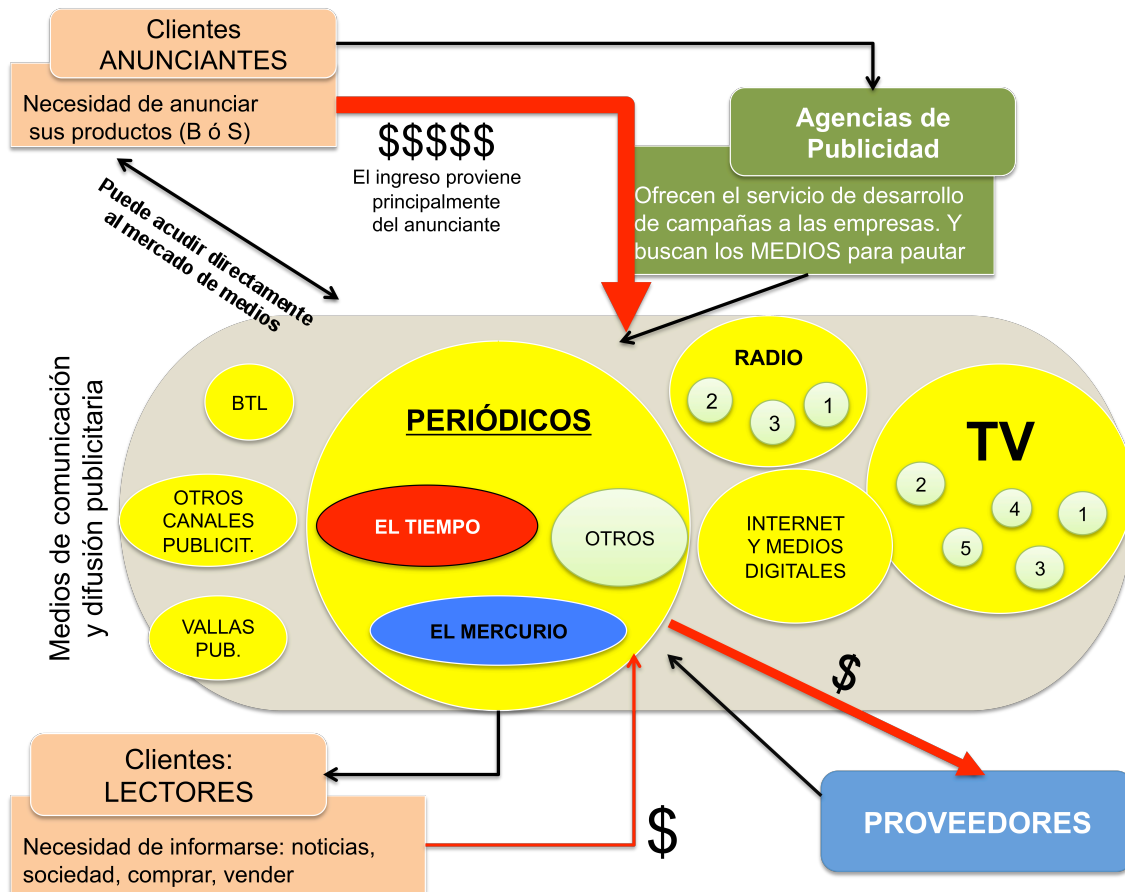
comerciales. El nuevo modelo de negocio tendrá que considerar esta afirmación.

Al ser la Información el producto que oferta la empresa en el mercado, se debe poner énfasis en el desarrollo de dicho producto, es decir en el proceso de redacción.

El producto, se puede ofertar en distintas plataformas como los impresos, digitales, móviles, etc.

Por otra parte considerando la fuente de ingresos del negocio, vemos que más del 70% de los ingresos de la empresa provienen de la publicidad en el impreso, por tanto la principal plataforma informativa debe seguir siendo esta plataforma hasta que el mercado vaya adaptándose a los cambios tecnológicos y el medio evolucione al ritmo de los cambios socioculturales.

A continuación veremos un gráfico descriptivo que simula el flujo del negocio de Diario EL TIEMPO, incluyendo tanto a clientes de la empresa, como a competidores directos e indirectos, y cómo estos interactúan en el mercado para dar forma al negocio de los medios de comunicación.



5.3.3 Proceso de producción

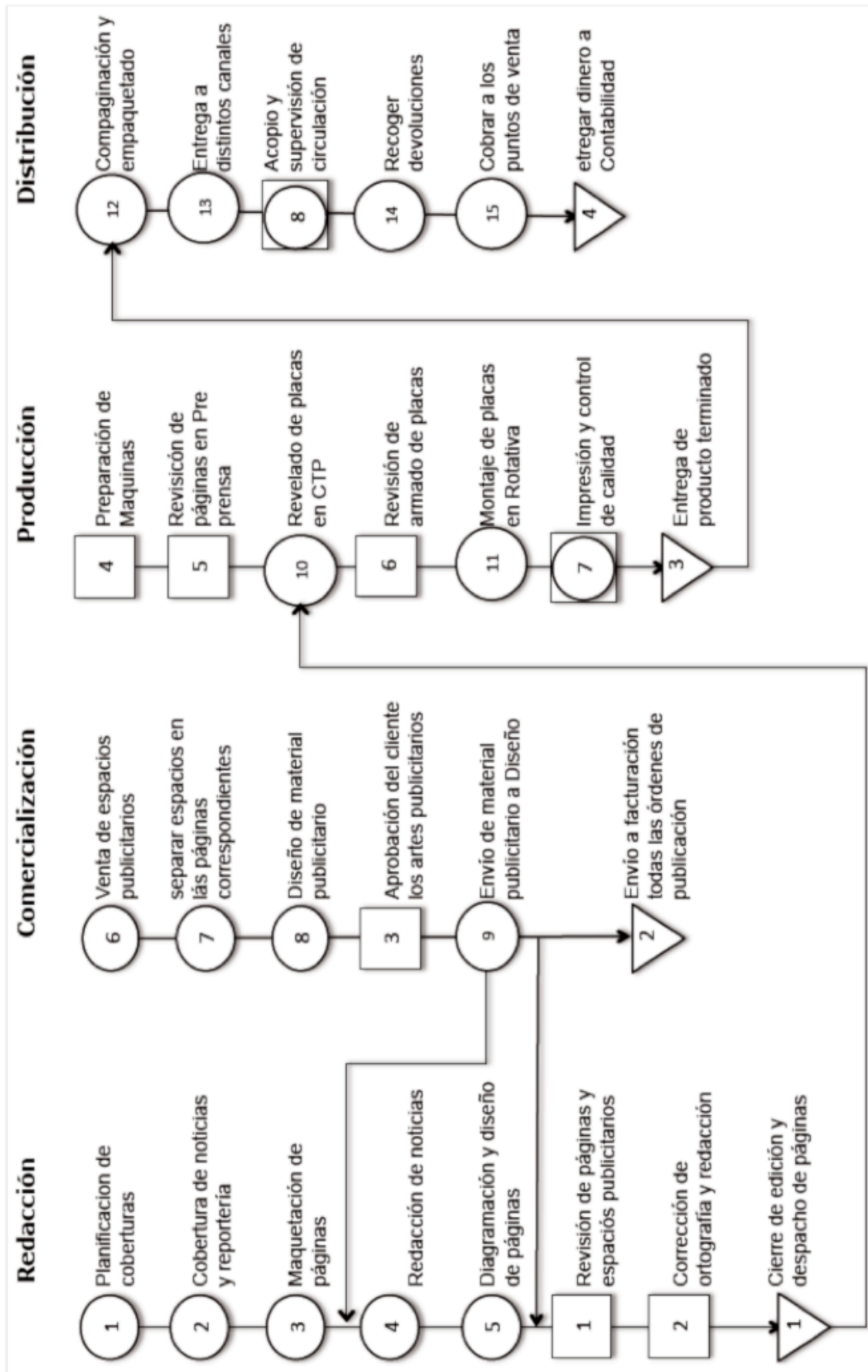
Para producir el Diario cada día, tanto en contenidos como en la impresión, existe una serie de procesos secuenciales que deben ejecutarse, como el que se explicó en el capítulo 2, sin embargo gracias al estudio de trabajo aplicado al desarrollo del nuevo modelo, se puede rediseñar ciertas etapas para optimizar los recursos y agregar valor en todo el proceso.

En el análisis del proceso productivo de las empresas, hay un método que se conoce como el estudio del trabajo. Se entiende por estudio del trabajo al uso genérico de ciertas técnicas y en particular al estudio de Métodos y la Medición del Trabajo que se utilizan para examinar el trabajo que ejecuta el ser humano dentro del proceso de producción de una compañía, el estudio investiga sistemáticamente a todos los factores que influyen en la eficiencia y economía de la situación estudiada con el fin de identificar los factores críticos que afectan el trabajo y poder efectuar mejoras en base a un argumento científico.

El estudio del trabajo requiere de la aplicación de criterios personales y de análisis cualitativos, y puede resultar complicada su interpretación, sin embargo existen técnicas ya probadas y utilizadas en todo el mundo que permiten sacar una radiografía más confiable de la realidad del trabajo en una empresa determinada.

Una herramienta muy útil dentro del estudio del trabajo es el DPO (Diagrama de Proceso de Operaciones), que no es otra cosa que una simulación gráfica del flujo de procesos, este permite identificar las etapas dentro de un proceso y cómo se están llevando a cabo, puede ser muy a detalle o en términos más generales.

A continuación se describe un DPO (Diagrama de Proceso de Operaciones), que simula el método adecuado para la producción del diario, tomando en cuenta los aspectos más relevantes, en el mismo no están considerados los procesos estratégicos y de análisis, más bien se centra en la operatividad del flujo de producción.



5.3.4 Estructura departamental

“Las estructuras son correctas en tanto estén controladas por personas que en realidad trabajan dentro de ellas, pero aun así son dificultosas”

George Woodcock, Poeta y crítico literario canadiense

Enfocar a la organización como un sistema, es un buen punto de partida para diseñar un nuevo modelo de estructura departamental.

Es inadmisibles que los modelos de diseño de la organización en general no sean parte de las herramientas de los ejecutivos, pues Naomi Stanford en su libro “Diseño de organización, cómo lograr compañías sólidas”, considera que un modelo departamental de una empresa es fundamental para la gestión gerencial.

El proceso de configurar un modelo permite una evaluación más completa de todo el flujo dentro de la organización. En su libro Naomi Stanford nos muestra que existen varios métodos de estructurar un modelo, así como existen varios tipos de estructuras organizacionales tales como:

- *Estructuras funcionales:*

Es una estructura organizacional tradicional que se encuentran en las instituciones con fuertes directivas y controles, un ejemplo de esta estructura es la jerarquía militar

- *Estructuras de unidad estratégica de negocio:*

Esta estructura es la más adecuada en un negocio donde siempre existen sinergias entre los compradores y los canales de distribución de las diferentes divisiones. Por lo general en este modelo, cada división maneja su propia unidad estratégica de negocio.

- *Estructura de división geográfica:*

A medida que las empresas se expanden desde la geografía local con proyección regional e internacional, la tendencia es organizar mercados geográficos que permitan el reconocimiento y adaptación a las culturas locales donde tiene cobertura de mercado. Esta estructura apunta a “pensar con perspectiva global y actuar con perspectiva local”.

- *Estructura de división de procesos:*

Este modelo organizacional se basa principalmente en los procesos en donde los servicios centrales funcionan a través de la empresa. Los servicios de soporte internos frecuentemente se alinean de este modo, la organización se divide en los procesos principales del negocio para estructurar los distintos departamentos.

- *Estructura matricial:*

Por lo general las organizaciones que tienen esta estructura, funcionan en dos dimensiones, es decir una jerarquía funcional en cruce con líneas de productos, procesos o mercados. El objetivo de la estructura matricial es ofrecer a los clientes soluciones innovadoras por medio de equipos eficientes de individuos altamente capacitados.

- *Estructura de red:*

Esta estructura es valiosa cuando se aplica a instituciones de rápido desarrollo que son altamente innovadoras y operativas, en un entorno que requiere velocidad, flexibilidad y altos niveles de orientación al cliente. Para su aplicación se requiere un elevado nivel de precisión en la logística y coordinación para que la entrega del producto al cliente sea perfectamente integrada.

- *Estructura de segmentos:*

Este es otro buen ejemplo de estructura para organizaciones que requieren flexibilidad debido a la naturaleza misma del negocio, así como innovación y cambios constantes. Es una organizacional intangible, es un modelo de subcontratación donde el equipo central dirige toda la empresa, y los subcontratistas realizan funciones específicas y son trabajos de plazo fijo. El objetivo del modelo es brindar a los clientes alternativas diferentes e innovadoras a través de equipos altamente especializados.

- Estructura orgánica:

Todas las estructuras anteriormente nombradas, derivan a pensar en las organizaciones como un complejo engranaje de partes aisladas que en su momento pueden ser separadas, removidas, reemplazadas o reconstruidas como si fueran un juego de rompecabezas. Una perspectiva diferente proviene del autor Aries de Geus, quien habla de grandes instituciones, en especial las corporaciones globales, hace una analogía de ellas como si fueran especies vivas que evolucionan y se adaptan al entorno que los rodea. Esta es una estructura muy compleja, es altamente efectiva en instituciones que tienen estandarizados sus procesos y que pueden considerarse organismos funcionales.

EL TIEMPO es una empresa de procesos diversificados, es decir que cada área tiene características propias que la diferencian de las otras, pero cada proceso y cada área, forma parte de una cadena que comienza con la cobertura de la noticia hasta la distribución y venta del periódico.

El modelo de organización departamental en base a funciones, sin duda es el más apropiado para aplicar a la empresa que se estudia en esta tesis, pues cada departamento tiene particularidades propias que la diferencia del resto de departamentos. Sin embargo considerando que un 40% de los ingresos de publicidad comercial provienen de agencias publicitarias con sede en Quito y Guayaquil, será necesario hacer divisiones geográficas en el departamento comercial.

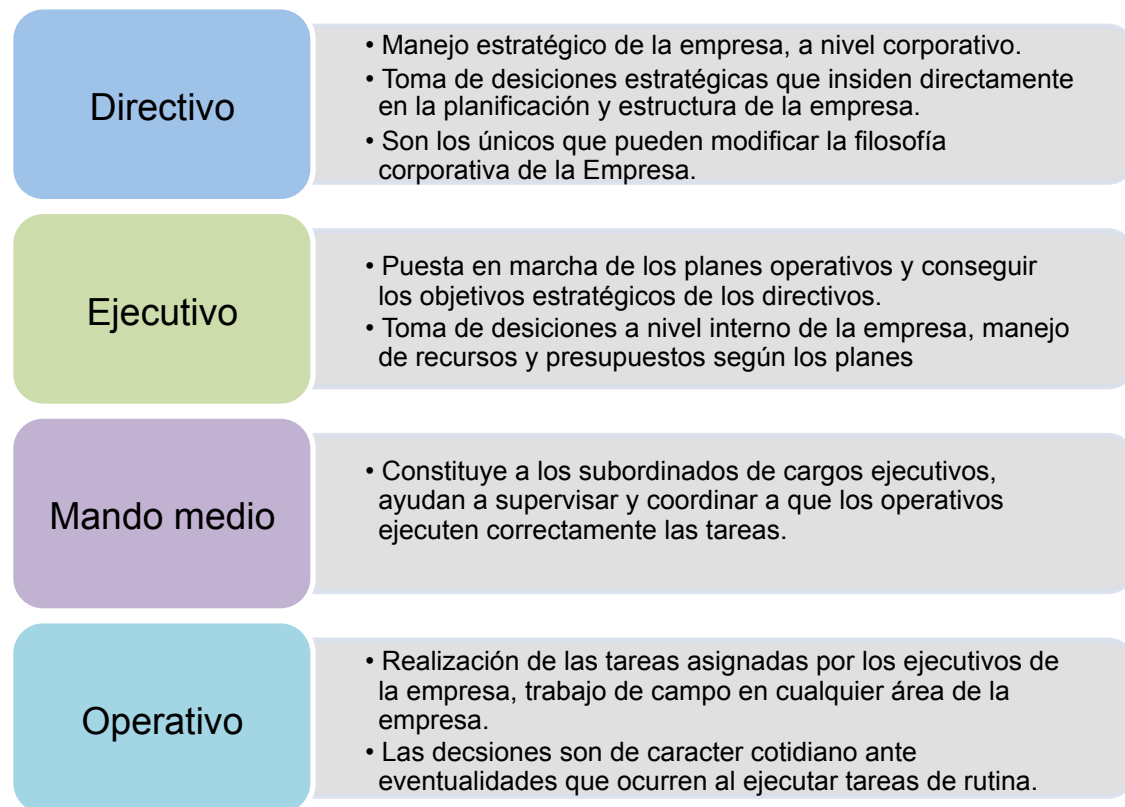
Actualmente se mantiene esta estructura, sin embargo es necesario reformularla incluyendo nuevas áreas y mejorando las actuales. Por otra parte, esta estructura debe ser lo más sencilla posible considerando la cantidad de empleados, cuidando que no se desproporcione los niveles jerárquicos, evitando excesos de cargos directivos, y cuidando que no existan más de 3 niveles jerárquicos para evitar las brechas burocráticas que incluso pueden perjudicar las políticas salariales.

5.3.5 Diseño del organigrama

5.3.5.1 Instancias jerárquicas de la empresa

Se ha definido básicamente 4 niveles jerárquicos dentro de la estructura organizacional para Diario EL TIEMPO, los distintos niveles planteados son una herramienta para que la gerencia determine sus políticas de promoción de personal y políticas salariales:

Niveles jerárquicos del organigrama funcional:



La idea de estructurar una pirámide jerárquica, nos permite diseñar de mejor manera un organigrama general de la empresa en primer lugar. Por otra parte, también facilita la estructuración de los perfiles que requiere cada cargo dentro de un organigrama, que a su vez nos sirve para definir en base a un criterio más profesional la asignación de sueldos y salarios.

El tema de sueldos y salarios es otro problema muy frecuente en las empresas familiares, es por eso que en base a los perfiles que desarrolla la empresa estratégicamente también le va a evitar conflictos de intereses a la gerencia general y a Recursos Humanos al momento de fijar las remuneraciones a todo el personal de la empresa.

Instancias dentro de la organización:

Dentro del organigrama se definirán cuatro instancias jerárquicas, esto facilitará en primer lugar a manejar un mismo lenguaje dentro de la empresa, saber en qué nivel de jerarquía de cargos se encuentra cada función dentro del organigrama. A su vez esta es una herramienta que definirá criterios para definir los perfiles del cargo de acuerdo al nivel de responsabilidades y a su vez esto sirva para desarrollar las políticas salariales.



Dentro de la instancia corporativa de Diario EL TIEMPO, hay dos campos de acción que son el Editorial y el Empresarial, estos a su vez pueden contar con distintos departamentos, y estos con diversas áreas específicas.

Corporativo	Campo	Departamento	Área
Directorio y Consejo editorial administrativo	Empresarial	Producción	Prensa
			Pre-Prensa
			Tecnología
		Comercialización	Ventas
			Marketing
			Distribución
			Nuevos medios
		Finanzas	Contabilidad
			Facturación
			Cartera
		Operaciones	Recursos Humanos
			Sistemas
			Mantenimiento
			Seguridad
	Editorial	Redacción	Redacción
			Fotografía
		Diseño	Diagramación
			Retoque fotográfico
		Logística	Transporte

A continuación detallamos el nuevo organigrama de la empresa:

Este modelo muestra básicamente los niveles jerárquicos de la nueva organización para Diario EL TIEMPO considerando la naturaleza del negocio y los requerimientos del mercado y el entorno social y empresarial.

5.3.5.2 Estructura organizacional a nivel corporativo

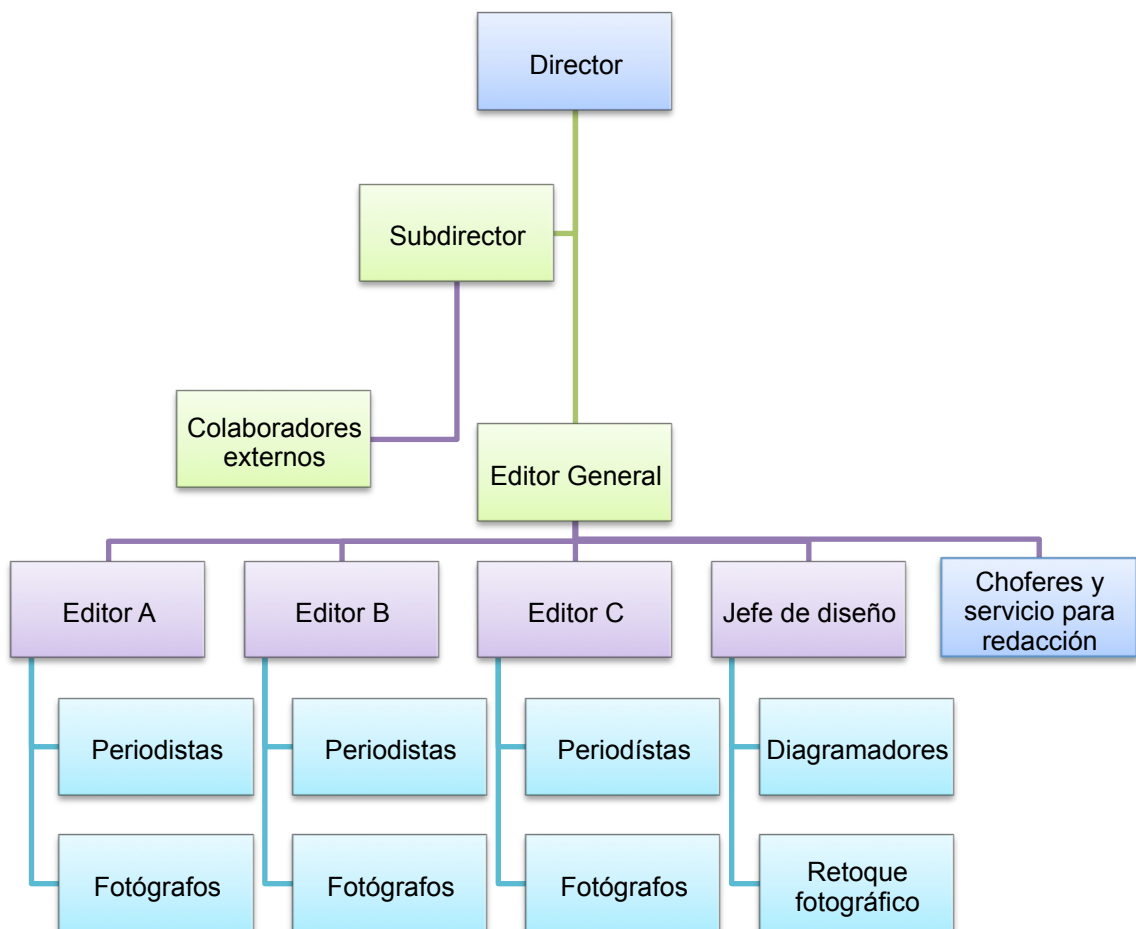


Nueva estructura del organigrama:

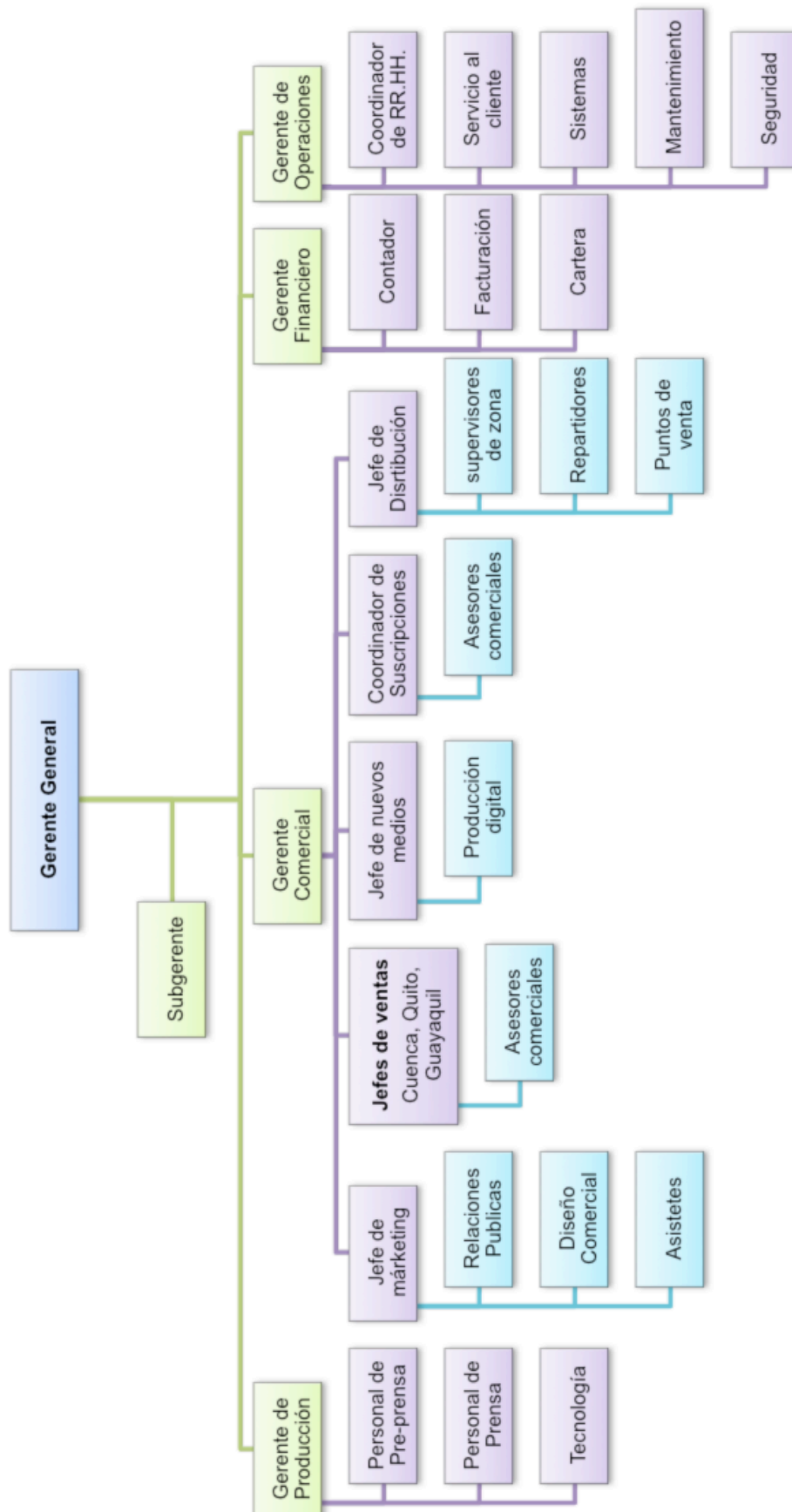
- El organigrama debe mantener su estructura jerárquica departamental.
- Se incluye un nuevo departamento que es el de Marketing, además aparece la figura de un Gerente financiero.
- Las suscripciones es otro elemento que se modifica, ahora pasa a formar parte del departamento de comercialización debido al concepto de este servicio.

- Lo ideal sería contar con gerentes en áreas de servicio al cliente, logística, seguridad, etc. Pero el tamaño de la empresa y los recursos limitados no permiten tener una estructura tan compleja, sin embargo lo que se hace es asignar tareas de los campos mencionados a las gerencias afines para que sus departamentos se encarguen de dichas responsabilidades.

5.3.5.3 Estructura organizacional del campo editorial



5.3.5.4 Estructura organizacional del campo empresarial



5.3.6 Justificación de los cambios estructurales

Es importante recalcar que para aplicar esta reestructuración, se requiere nuevos perfiles profesionales con habilidades y destrezas de gerenciamiento más pulidas, sin embargo la empresa no puede incurrir en aumento de personal en su nómina actual, tampoco es conveniente contratar servicios profesionales a colaboradores externos pues lo que se busca es reducir costos a la empresa, es por eso que el personal actual deberá capacitarse para asumir nuevos cargos y solo si es necesario se deberá reemplazar a elementos que no estén a la altura del desafío.

Los ajustes aplicados al organigrama, obedecen a razones lógicas que se fundamentan en las teorías organizacionales en la ingeniería de producción y en la estrategia competitiva:

1. Implementar el Departamento de Marketing y asignar a su jefe:

La implementación del departamento de marketing es de carácter urgente y a cualquier costo, al tratarse de una empresa que presta servicios publicitarios, que busca un mejor posicionamiento de mercado, innovar y desarrollar nuevos productos. Es indispensable la figura de una persona que proporcione información a los directivos sobre las alternativas estratégicas que ofrece el mercado en base a un estudio científico probabilístico que permita a los directivos medir el riesgo para tomar decisiones acertadas, la información de marketing también debe costear las oportunidades y los riesgos.

El área de marketing también maneja las relaciones públicas de la empresa y quién cumpla esta tarea, deberá reportar a la jefatura de marketing.

2. Asignar cargo de Gerente financiero:

Si bien Diario EL TIEMPO tiene un departamento contable que reporta directamente a la Gerencia general, es fundamental la figura de un Gerente financiero que se encargue de la administración del flujo del efectivo, el manejo de cartera y sobre todo los análisis financieros de todas las operaciones internas de la empresa, cosa que actualmente no se está haciendo. El gerente financiero coordina el presupuesto general con todos los departamentos.

3. Asignar cargo de Gerente de operaciones:

Como en toda empresa, hay una serie de actividades operativas que son estrictamente necesarias, sin embargo la empresas asignan estos roles parcialmente al personal de la empresa, y al parecer no hay ningún inconveniente. Pero en un diario, debido a la complejidad de sus operaciones y a sus áreas tan diferentes, requiere de una serie de actividades de carácter logístico y coordinación entre áreas que trabajan a distintos horarios, en lugares distantes, etc. Todos estos argumentos nos obligan a crear un cargo que se ocupe de toda la logística interna y externa de la empresa y todos aquellos trabajos de servicio y mantenimiento, coordinación y planificación entre departamentos, etc. También reporta a esta gerencia, la coordinación de recursos humanos.

4. Suscripciones pasa a reportar a Gerencia comercial

Las suscripciones representan un servicio integrado que ofrece la empresa hacia un grupo selecto de lectores considerados los de mayor nivel de fidelidad con el medio. Si bien las suscripciones representan un trabajo logístico que sin duda debe manejarlo el departamento de Distribución, el servicio mismo de la suscripción consiste en una bandeja de prestaciones adicionales que veremos más adelante en lo que se conoce como el Club de Suscriptores, este es un producto más que oferta EL TIEMPO, y por lo tanto debe manejarse desde el departamento que maneja toda la cartera de productos, es decir el departamento de Comercialización.

5. Distribución pasa a formar parte del departamento de Comercialización:

Actualmente Distribución es quien genera la orden de “tiraje” diario del periódico, pero referente únicamente a los pedidos de los distribuidores lo que de cierta forma impide un crecimiento planificado de la circulación, y debe ser el área de marketing la que planifique el crecimiento de circulación y puntos de venta. Distribución abarca únicamente la parte logística de la venta y el manejo de los canales de distribución del periódico.

5.3.7 Definición de competencias

La idea de definir las competencias por departamentos, no se basa en una descripción a detalle de todos los roles que desempeñaría cada individuo dentro de la empresa. Tampoco consiste en colocar una lista de tareas operativas que deben desarrollar en su jornada de trabajo, pues eso constituiría una camisa de fuerza a la creatividad personal y a la forma que cada profesional tiene de desenvolverse en su área. Además quien desarrolla esta tesis no pretende intervenir en áreas que no es de total dominio como ingeniería industrial, logística, periodismo, relaciones públicas, etc.

La definición de competencia en este modelo consiste básicamente en detallar cómo cada área influye dentro del proceso de producción y en la generación de valor, desde un punto de vista estratégico y corporativo. En otras palabras esta definición de roles son los lineamientos filosóficos de cómo cada individuo debe intervenir en la empresa y su entorno.

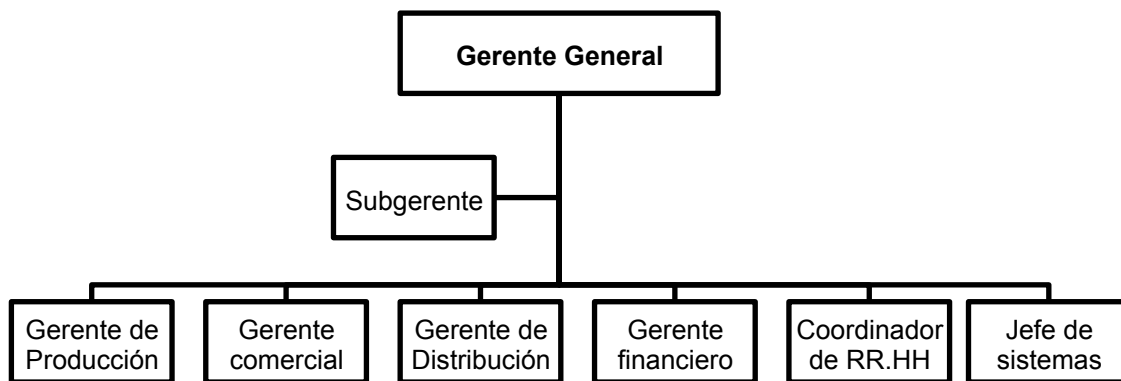
➤ Gerente General:

Máxima autoridad empresarial y el representante legal, la figura del Gerente general dentro de Diario EL TIEMPO, se mostrará como el gestor estratégico y conductor de la misión y visión, principal precursor de los valores corporativos.

El Gerente General mantiene la responsabilidad y autoridad sobre todas las gerencias departamentales, y debe exigir el aporte de cada área al curso estratégico, a llevar una misma dirección.

Es el máximo representante de la empresa ante la sociedad en el ámbito empresarial y su gestión externa es fundamental para el éxito de los resultados económicos de la empresa.

Reporta al Consejo Editorial Administrativo y a la junta de accionistas sobre los resultados de su gestión.



Las Funciones básicas de la gerencia son la planeación, organización, motivación, factor humano y control:

La planeación:

Consiste en las actividades relacionadas con la preparación del futuro, es decir el pronosticar, establecer objetivos, diseñar estrategias, desarrollo de políticas y establecimiento de metas.

Organización:

Incluye todas las actividades que dan como resultado una estructura de relaciones entre las tareas y la autoridad. Aquí incluye todo lo que tiene que ver con el diseño de procesos.

Motivación:

Plantear estrategias para que el personal se apropie de los objetivos de la empresa. Entre temas específicos están el liderazgo, la comunicación, los equipos de trabajo, las modificaciones del comportamiento, delegación de autoridad, el comprometer a los empleados con el crecimiento de la empresa.

➤ **Gerente de producción:**

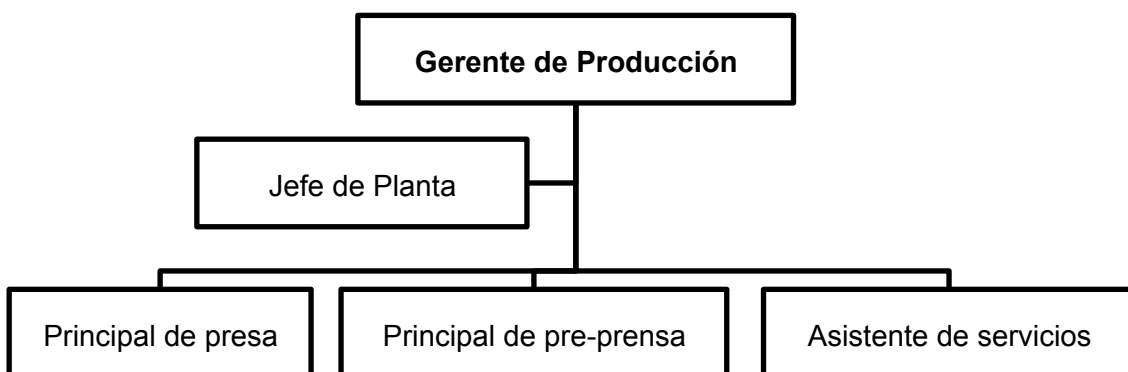
Máxima autoridad en el proceso de producción física del diario, la máxima autoridad en el área. Formulará planes operativos periódicos en el tema de manejo de recursos, inventarios, proveedores y cualquier otro factor del proceso productivo.

Asignará roles y tareas a los responsables de su área, es responsable de controlar y evaluar a sus dirigidos.

Es el responsable de que el flujo de comunicación entre los departamentos fluya con normalidad, y que los procesos generales funcionen correctamente.

El Gerente de producción trabaja de forma horizontal con los Editores, Gerentes financiero, comercial, de distribución e inclusive con el jefe de diseño, para planificar la producción diariamente y resolver cualquier eventualidad.

Reporta directamente en temas de resultados a la Gerencia General, y cualquier modificación en la estructura del proceso debe resolverse en esta instancia.



➤ **Gerente comercial:**

Es la máxima autoridad del departamento de comercialización publicitaria de la empresa. El resultado de su gestión se medirá en base al cumplimiento de las metas de ventas.

Desarrollará el plan operativo y las estrategias comerciales, transmitirá las mismas a la fuerza de ventas y es el responsable de promover el crecimiento económico y el desarrollo de nuevos productos.

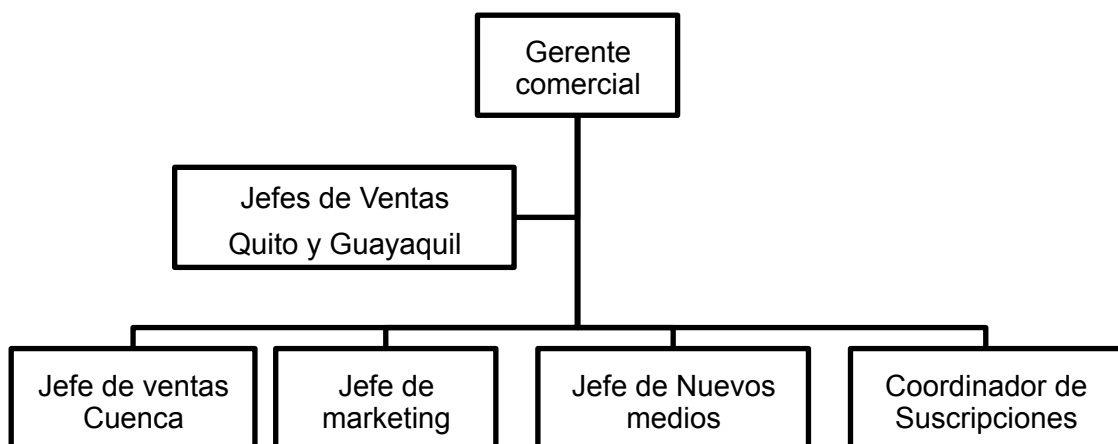
Mantiene autoridad sobre el área de Marketing, y con esta deberá abrir nuevos mercados, analizar productos y evaluar su rentabilidad.

Su gestión externa es fundamental para el éxito en términos financieros, el Gerente Comercial es el representante de la empresa ante los clientes anunciantes y es el encargado de hacer crecer la cartera de clientes y retener a los actuales.

El proceso de planificación, evaluación y control de la gestión comercial, estará cuantificada en base a indicadores estrictamente numéricos.

Debe coordinar de forma horizontal con las jefaturas de producción, redacción, distribución y finanzas en temas de planificación, logística y políticas de créditos y descuentos

Reporta directamente a Gerencia General en temas de indicadores y resultados, al igual que en temas de manejos corporativo y estructural de la empresa.



Reporta directamente a la Gerencia General para la administración financiera. Es el responsable de estructurar los temas de las finanzas estructurales y operativas de la empresa.

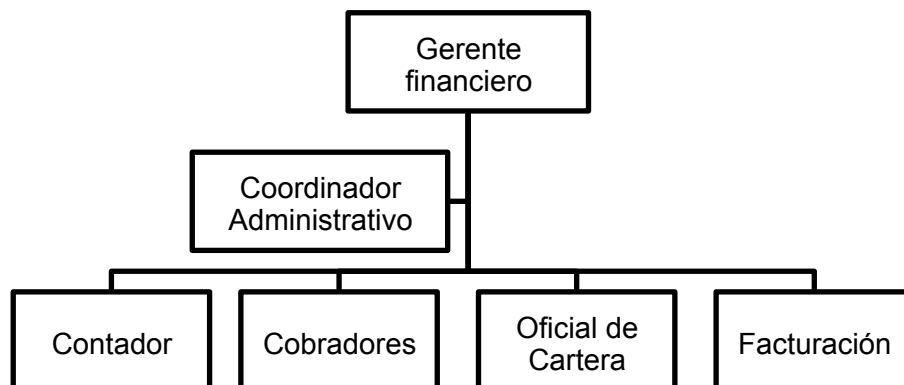
Es el responsable de definir modelos matemáticos que optimicen los recursos de la empresa y maximicen el rendimiento de las inversiones, así como de sus activos.

Es el responsable del manejo presupuestario general de la empresa y la coordinación del mismo con todas las áreas de la empresa.

Trabaja de forma horizontal con todas las gerencias departamentales para coordinar temas financieros dentro de cada uno.

Es responsable de mantener a la empresa en regla y al día en cuestiones tributarias y de obligaciones con terceros.

Es de su completa responsabilidad el control de la contabilidad de costos interna.



➤ **Jefe de Distribución:**

Es el encargado de hacer llegar el periódico a los lectores los 365 días del año.

Debe administrar los canales de distribución y debe abrir nuevos canales en base a metas propuestas por la Gerencia General en la planificación estratégica.

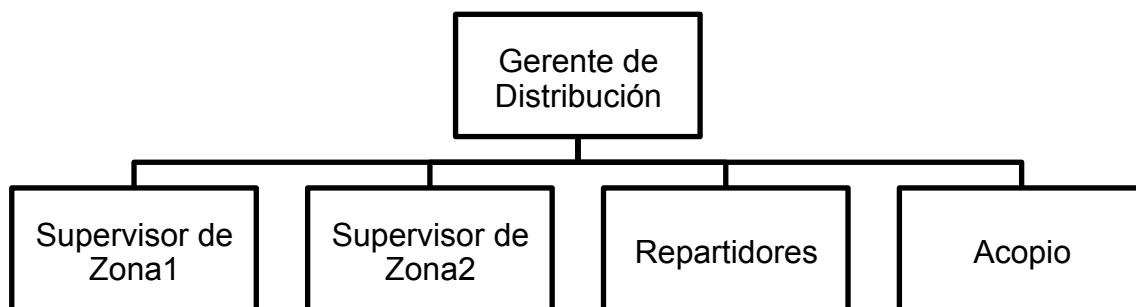
Es responsable del manejo de todo el equipo humano y la infraestructura de logística y velará por su integridad.

Debe manejar en base a cifras claras la cobertura del producto en la geografía.

Es obligación del Gerente de Distribución, difundir su percepción del mercado en los diferentes departamentos de la empresa.

Así mismo deberá exigir a los departamentos de Redacción y Comercialización el análisis de los resultados de circulación de cada periodo de tiempo.

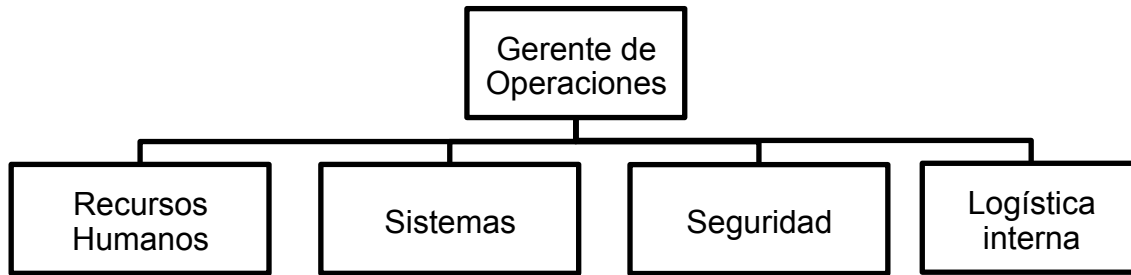
Todos los resultados en términos de indicadores serán reportados a la Gerencia General de la empresa para la toma de decisiones



➤ **Gerente de Operaciones:**

Es el responsable del correcto funcionamiento de la logística interna de la empresa. Coordinará con el resto de departamentos el cumplimiento de procesos, estándares y presupuestos.

Es la máxima autoridad en cuestiones operativas del giro normal del negocio, y reportará siempre a la Gerencia General y en circunstancias específicas a la Dirección del diario.



➤ **Director:**

Es la máxima autoridad del diario y representante institucional del medio de comunicación. Debe mantener el liderazgo de la empresa y proyectarse ante la sociedad como una persona pública.

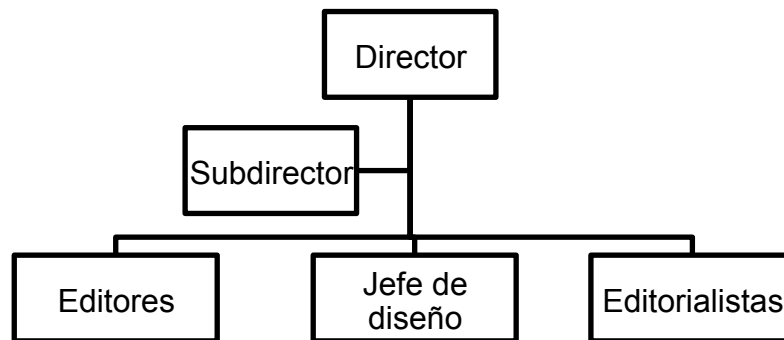
Debe definir los lineamientos editoriales del diario y velar por su cumplimiento. Su rol principal es el de gestionar la imagen editorial y comunicacional, proyectar la filosofía y valores del diario ante la ciudadanía.

Internamente, debe mostrarse como el líder máximo en la redacción e inculcar los valores éticos periodísticos del diario.

Participa activamente en el proceso de elaboración y tratamiento de la noticia, pero desde una posición planificadora.

Mantiene constante relación con la Gerencia General de la empresa, para definir el rumbo estratégico y cómo abordar los temas acontecidos de acuerdo a una coyuntura empresarial y de ética periodística.

Reporta al Consejo Editorial y a la Junta de Accionistas sobre los resultados de su gestión.



➤ **Editores:**

El editor es el encargado de poner en práctica la línea editorial del diario en cada una de las noticias publicadas.

Es el responsable del manejo de la plantilla de periodistas, fotógrafos reporteros y jefe de diseño. Será el Editor quien disponga las tareas y funciones de cada uno.

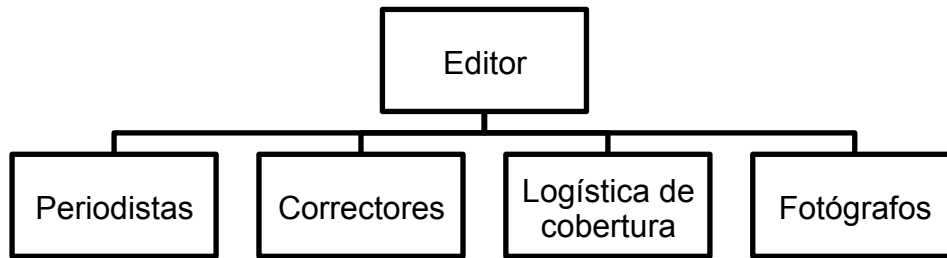
Es el responsable del manejo las fuentes y su veracidad en todo el contenido noticioso de cada edición, y responderá ante la Dirección del diario sobre las mismas.

Mantendrá y gestionará las relaciones externas en cuanto al manejo de las fuentes de información tanto en el sector público como privado.

Trabjará de forma horizontal con Marketing, definirán el modelo de contenidos del diario y sus productos, orientados a las necesidades e intereses de los lectores.

Mantendrá un alto flujo comunicacional con el departamento de producción, para la planificación diaria de las ediciones y los cierres de las mismas para garantizar un proceso productivo fluido.

Debe recibir la información del material publicitario de parte de Comercialización y deberá atenerse a dicho contenido sin trámites de por medio.



➤ **Jefe de diseño:**

Manejará a toda la plantilla de diseñadores editoriales del diario, así como a los encargados de la edición fotográfica.

Repartirá la carga de trabajo entre sus dirigidos y planificará los turnos y horarios de trabajo.

Mantendrá un trabajo paralelo con los editores para la distribución de los espacios en las páginas.

Es el responsable creativo y en conjunto con Marketing definirá la línea gráfica del producto.



➤ **Subgerente y Subdirector:**

Estos cargos tienen la responsabilidad de la supervisión de la ejecución de las estrategias en el campo editorial y empresarial respectivamente. Asumiendo un rol de carácter más operativo, más de control del personal operativo.

Por otra parte, representan un soporte de las máximas autoridades del diario, reemplazando en sus funciones cuando sea necesario, a su vez estos son una instancia de control del Director y Gerente ante la junta general de accionistas.

5.4 La Planificación estratégica de la empresa

5.4.1 Antecedentes

Según varios autores y estudiosos de la estrategia competitiva, uno de ellos, Michael Porter, consideran que la planificación estratégica busca conseguir una ventaja competitiva sostenible y que principalmente le convierta a la empresa en un ente rentable. El plan estratégico analiza los factores internos y externos a la realidad de un negocio con el fin de obtener la fórmula precisa para combinar los recursos y aprovechar de mejor manera las oportunidades del negocio.

Por lo general la planeación estratégica se caracteriza por ser de mediano o largo plazo. Es fundamental que la visión general de la empresa instaurada en el largo plazo esté bien definida porque sobre estas bases se sustentan los planes estratégicos específicos.

Generalmente la planificación estratégica es un proceso vertical partiendo desde los directivos que a partir de la realidad del entorno interno y externo, desarrollan una visión, una misión y unos objetivos. Una vez determinado el campo de acción de la empresa se hace un análisis de la industria y de la competencia que a su vez desemboca en un análisis del producto de los clientes. Una vez determinadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se procede a determinar las alternativas estratégicas para luego implementarla, gestionarla controlarla y evaluarla.

La planeación estratégica involucra la elaboración del Plan Estratégico de la empresa, además de formular, implementar y evaluar su proceso de ejecución, por lo tanto la Administración Estratégica puede definirse como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones inter funcionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.

5.4.2 Modelo de planificación estratégica para diario EL TIEMPO

Si revisamos los capítulos anteriores de esta tesis, el proceso de desarrollo del nuevo modelo de gestión, en si mismo ha constituido un proceso de planificación estratégica, comenzando por definir la filosofía corporativa que está contemplada en la misión, visión y valores, luego el análisis interno y externo donde estructuramos la matriz FODA cruzada para generar alternativas estratégicas, en fin, el modelo de planificación estratégica, es el fundamento en esta tesis. Sin embargo el mismo criterio deberá aplicarse a toda la gestión interna de la empresa, ya sea para que en algún momento se vuelva a estructurar el modelo de negocio, como para desarrollar proyectos específicos, planes operativos, etc.

Según Francisco Iglesias Sam Verdeja, en su libro “Marketing y gestión de periódicos”, plantea su criterio, de cómo se debe estructurar un proceso de planificación para un medio impreso. Para esto el autor recomienda que los directivos, gerentes y editores de los diarios, deben contestarse las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los puntos débiles de nuestro producto?
- ¿Cuáles son las principales amenazas?
- ¿Cuáles son sus puntos fuertes?
- ¿Con qué oportunidades puede contar su futuro?

Estas preguntas sirven para estructurar la matriz FODA, la misma que ya desarrollamos en el capítulo anterior, y de la aplicación del cruce de elementos de la matriz se derivaron las alternativas estratégicas. Por otra parte Iglesias también plantea las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es nuestra competencia?

- ¿Qué características ideológicas o políticas presenta nuestra publicación?
- ¿Somos un diario nacional, regional o local?
- ¿Cuál es nuestra audiencia, y cuales son sus necesidades informativas?
- ¿Cuáles son los distintos segmentos de mercado potenciales?
- ¿Cuáles son nuestros recursos o limitaciones en cuanto a capital, infraestructura, mano de obra, etc.?

Estas preguntas son más analíticas y requiere de un estudio de mercado, hoy en día el problema de Diario EL TIEMPO, es que los directivos y ejecutivos muchas veces contestan estas preguntas en base a percepciones personales y a nombre del mercado. En las reuniones de Consejo Editorial Administrativo es muy común escuchar frases que comienzan así “los lectores lo que quieren es...”, “es que nuestro segmento de mercado es...”, “lo bueno de nuestro diario es...”. Sin embargo ninguno de esos argumentos se basa en testimonios técnicos de estudio de mercado y realmente no se sabe que lo que demanda el mercado, en consecuencia no es posible formular estrategias claras dentro de la empresa.

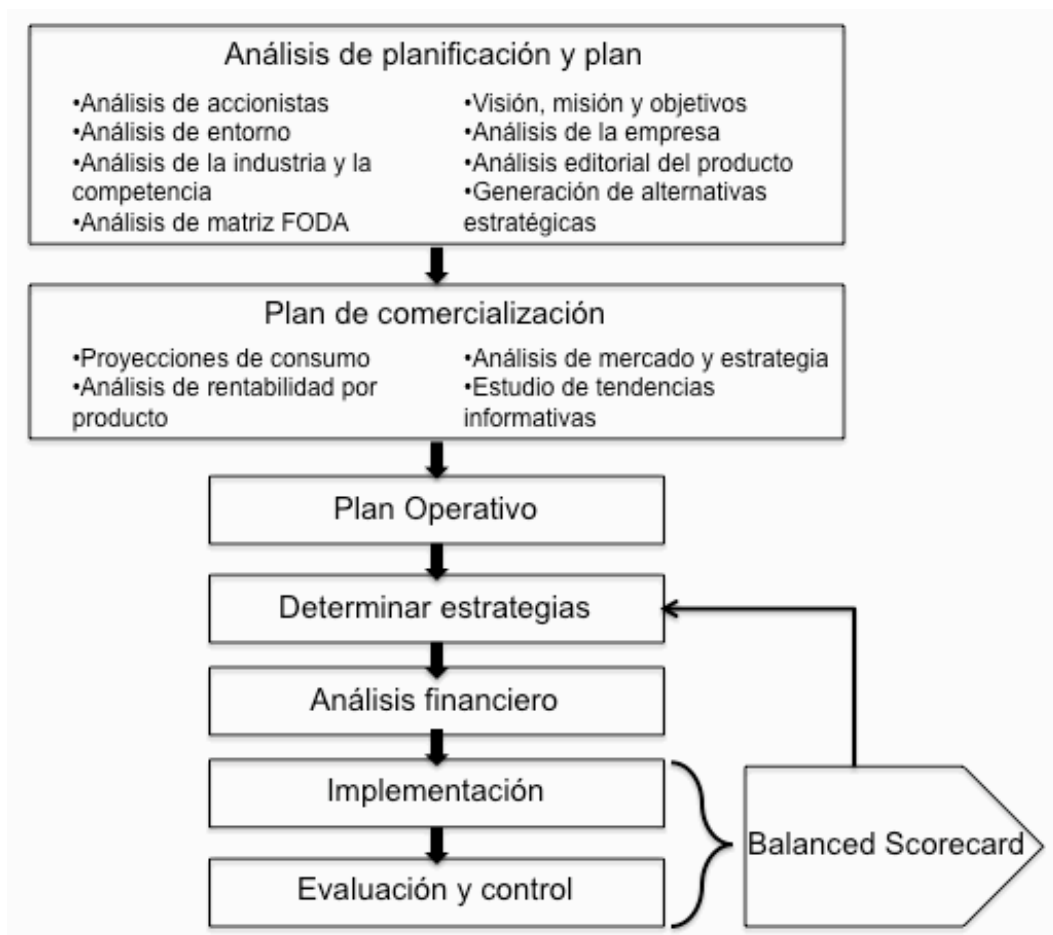
Según una versión del libro “Estrategias de marketing” que hace una adaptación de la filosofía milenaria de Sun Tzu y su libro “El arte de la guerra” a un entorno moderno del ámbito empresarial, se describen varios principios que guían hacia una empresa al éxito. Uno de ellos es el honrar al cliente, pues si el cliente no adquiere el producto o servicio, todo lo demás no importa. Otro principio importante es la organización de la inteligencia, hay que conocer al mercado y a nuestro cliente y saber cuales son sus necesidades.

En base a estos principios, y más tratándose de un medio de comunicación en el que cada día se desarrolla un producto diferente, editorialmente hablando.

Por tanto en el **nuevo modelo de gestión** se incluye una política empresarial que exige un estudio de mercado cada cierto periodo de tiempo (4 años), que abarque aspectos del producto, de marca y posicionamiento, así como también tendencias de los consumidores. Muchas veces los estudios de mercado constan en presentar gráficos descriptivos que nos dicen “esta es su posición de acuerdo a su competencia”, pero un buen estudio nos debe responder el **POR QUÉ** de esa posición y cómo podemos mejorar.

La empresa debe tener muy claro y definido cuál es su objetivo, luego se puede analizar las alternativas estratégicas, una vez que se tenga varias alternativas, se seleccionan las más viables, el Plan Operativo es el conjunto de técnicas que nos llevarán a conseguir el objetivo. Una vez finalizado el Plan Operativo se debe hacer un estudio de financiamiento.

Recogiendo los aspectos generales del modelo de Porter de Francisco iglesias, así como del libro “Marketing estratégico de periódicos de Don. E. Schultz, podemos desarrollar un modelo del proceso de planeación estratégica que deberá aplicarse desde la formulación de la estrategia corporativa de la empresa que involucra a sus accionistas y directivos. El esquema es muy sencillo sin embargo es un modelo que va a garantizar que la administración de la gerencia pueda ser evaluada en base a los mismos parámetros con los que se ha diseñado el nuevo Modelo de Gestión Estrategia.



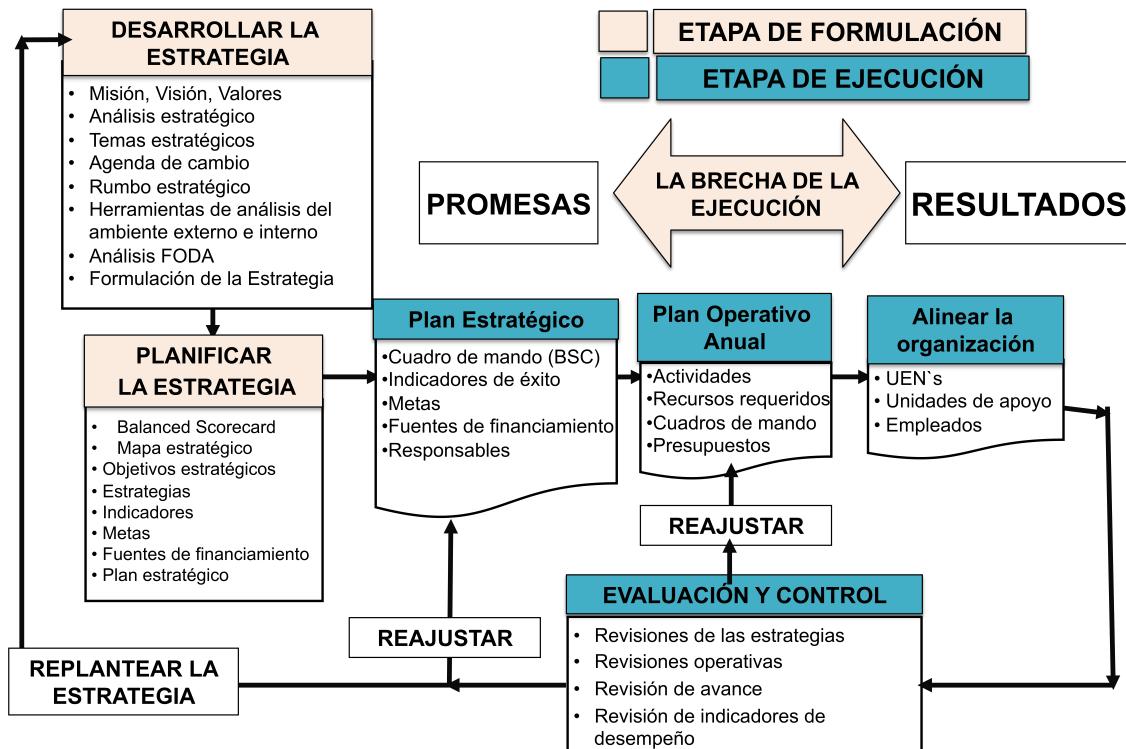
Este modelo es flexible, no constituye una camisa de fuerza, además cuando se formulan planes específicos en cada departamento, estos estarán alineados a la misión y visión. Entonces lo que decimos es que, cuando se desarrolle un proyecto debemos documentar y sobre todo detallar el Plan Operativo y los programas de acción, aquí se debe contestar a las siguientes preguntas

- Qué es lo que se va a hacer en los distintos sectores de la empresa?
- Quién lo va a hacer?
- Cuándo lo va a hacer?
- Cómo lo va a hacer?
- Cuánto va a costar?

5.4.3 Flujo del proceso de gestión desde el punto de vista estratégico

Considerando que Diario EL TIEMPO es una empresa familiar, y que sus propietarios ocupan cargos gerenciales, es de suma importancia la estandarización en los sistemas de información sobre los planes que se están ejecutando. Es por eso que el nuevo modelo se basa en estandarizar los procesos y cómo estos van a presentarse luego en un Cuadro de mando integral más conocido como el Balanced Scorecard.

Modelo del proceso de gestión estratégica que integra Planificación estratégica con la Ejecución operativa



5.5 Plan Operativo y los sistemas de trabajo

5.5.1 Introducción

Hasta este momento hemos visto cómo va a desarrollarse el plan estratégico de Diario EL TIEMPO. Ahora se planteará la forma en cómo se van a cumplir o ejecutar esas estrategias, algunas de las cuales ya se plantearon a partir de la matriz FODA

Varios autores coinciden que la mayoría de las empresas que diseñan su estrategia, no pueden ejecutarla correctamente y consecuentemente no alcanzan sus metas y objetivos. Es por eso que se requiere de un plan operativo y en este caso en particular para Diario EL TIEMPO también un sistema de trabajo para ejecutar el plan.

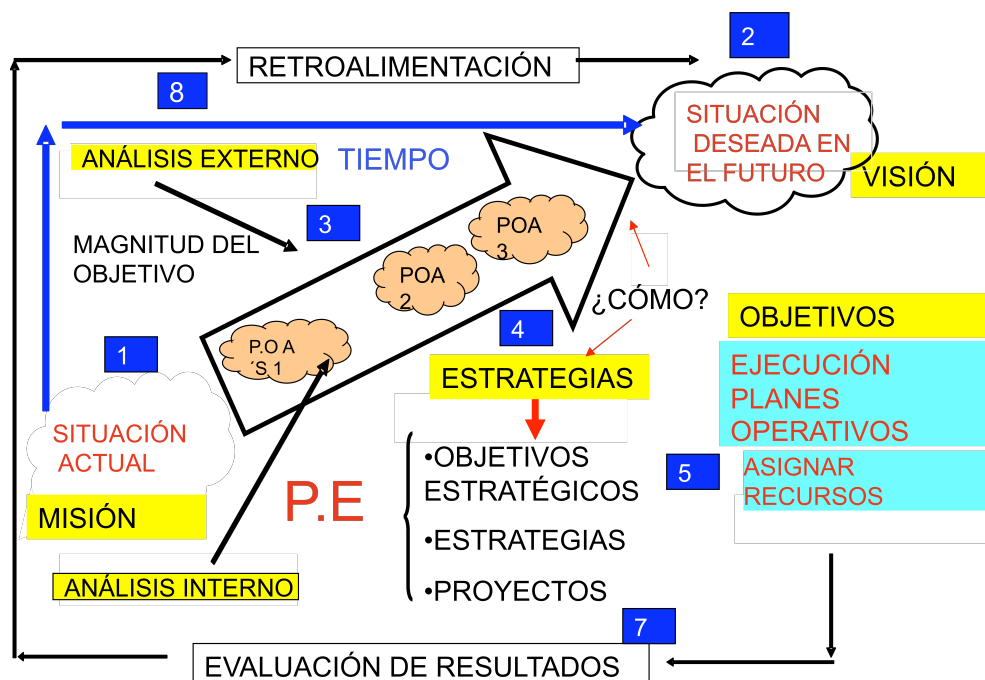
5.5.2 Estructura del plan operativo

La parte crucial de todo Plan Estratégico es el Plan Operativo, esta herramienta nos permitirá que los objetivos planteados y las estrategias para alcanzarlos, se cumplan en los plazos previstos. Diseñar un Plan operativo no es tarea fácil, requiere de una destreza gerencial muy desarrollada y sobre todo de liderazgo para poder transmitir a los involucrados y hacer cumplir el plan.

Más concretamente, el Plan Operativo consiste en un documento oficial interno de la empresa, donde se detalla una serie de actividades asignadas a cada departamento con la finalidad de poner en marcha las estrategias planteadas para alcanzar los objetivos generales, un plan operativo tiene plazos determinados y con su respectivo responsable. Con este documento se pretende que la empresa no se desvíe de su visión y sus objetivos.

El problema del Plan operativo es que está plasmado en un papel, pero si no se ejecuta, todo el proceso de planificación estratégica, los recursos invertidos y el tiempo dedicado a definir un horizonte estratégico, sería un desperdicio. Esto puede ser muy desmotivador tanto para directivos, ejecutivos y todo el recurso humano, podría incluso poner en riesgo la estabilidad misma de la empresa.

Descripción general del proceso de gestión estratégica



Como podemos apreciar en el gráfico, desde el planteamiento de la misión hasta alcanzar la visión, se debe cumplir varias etapas conocidas como *planes operativos anuales*, durante este proceso es fundamental hacer los ajustes necesarios en el plan, pues no siempre resultan orientados hacia la filosofía corporativa de la empresa.

5.5.3 Planes por departamentos

5.5.3.1 Plan General

El plan general de la empresa está a cargo del Gerente General, este tiene asignado los derechos de decisión del manejo mismo de la empresa. El plan general es la puesta en marcha de los planes departamentales.

El plan general debe estar orientado a la consecución de las estrategias resultantes del análisis interno y externo en el cruce de la matriz FODA.

El plan general debe contener todos los contingentes que pueden presentarse en cada departamento.

Así mismo, el plan general estará diseñado sobre un cuadro de mando integral o Balanced Scorecard, al mismo tiempo cada departamento tendrá asignado una área de acción dentro de la empresa, y será el gerente general quien asigne los derechos de decisión a cada gerente departamental, los mismos que tendrán responsabilidades específicas, las mismas que serán controladas y reconocidas por la gerencia.

El plan general, al consolidar los planes departamentales, debe constar con toda la lista de proyectos de la empresa, tareas específicas fundamentales, cronogramas de trabajo, responsables a cargo, métodos de control, e incluso las posibles variables de cómo medir el cumplimiento de cada plan, tareas, actividades, etc.

Yendo directo a las estrategias planteadas anteriormente, vemos que el gerente debe incluir en el plan general de la empresa, los proyectos orientados a las alianzas estratégicas empresariales.

Para C.K. Prahalad, autor de varios artículos recogidos en el libro “Estrategia Corporativa”, hay un cuadro que enmarca el repertorio típico de mecanismos administrativos para realizar un cambio estratégico, el mismo que se muestra a continuación:

Mecanismos de gestión de datos	Mecanismos de gestión de dirección	Mecanismos de resolución de conflictos
1. Sistemas de información	Elección de directivos clave	Asignación de responsabilidad de decisión
2. Sistemas de medida	Trayectoria profesional	Integradores
3. Procedimientos y distribución de recursos	Sistemas de recompensa y penalización	Equipos de empresa
4. Planificación estratégica	Desarrollo de gestión	Comités de coordinación
5. Procesos presupuestarios	Patrones de socialización	Equipos de trabajo
6.		Proceso de resolución de conflictos

5.5.3.2 Plan de Redacción

Es el Director del diario quien tiene asignado los derechos de decisión sobre este departamento, quien así mismo deberá entregar ciertos derechos a los Editores para que sean estos quienes desarrollen los proyectos y planes de operación a nivel de detalle.

La redacción es un departamento medular para la empresa, porque es aquí donde se desarrolla la información y cómo esta se presentará ante el público lector, es por eso que este departamento desarrollará su plan de cubrimiento noticioso día a día.

Sin embargo, es de Responsabilidad de la redacción el generar los proyectos orientados a captar nuevas audiencias, los proyectos deben constar de un planteamiento de ejes temáticos, un mapa de contenidos editoriales y una presentación en el formato y diseño adecuado. Todos los proyectos de nuevos

productos deberán surgir del análisis del área de marketing en el departamento de comercialización.

El trabajo conjunto de la redacción y la comercialización será determinante para que los planes operativos de cada uno de estos departamentos, tenga éxito y pueda cumplir con los objetivos planteados.

No debemos olvidar que todos los proyectos planteados deben estar orientados al fortalecimiento del producto y a la generación de valor en cada proceso.

Así mismo, en cada plan deberán estar definidos los responsables, los plazos de cumplimiento y sobre todo, los responsables de llevar a cabo cada tarea dentro del plan o proyecto. Todos estos planes van a estar implícitos en el Cuadro de mando integral del Plan General.

Una de las cosas más importantes en la gestión de Redacción, es el plan de administración de contenidos del diario, o más conocido como mapa de contenidos, a continuación se describirá un simple ejemplo de mapa de contenidos:

Sección	Páginas	contenidos	Fuentes	Responsable
Sección A	Tema del día	Asuntos coyunturales que hacen noticia en cualquier ámbito	Mutifuentes: más de una fuente para la noticias	Periodista X,Y Ó Z
	Cuenca	Temas de la ciudad en torno a lo político, social, educación, infraestructura, entorno, etc.	Fuentes oficiales, pero también fuentes más específicas y personalizadas	Periodista X,Y Ó Z
	Editorial	Opinión del diario y los colaboradores externos	Opinión de analistas	Periodista X,Y Ó Z
	Economía	Temas locales, nacionales o internacionales que hacen eco en la economía	Fuentes oficiales, agencias noticiosas, etc.	Periodista X,Y Ó Z

	Sucesos	Noticias de accidentes, robos, crímenes, etc.	Policía, Bomberos, ciudadanía, etc.	Periodista X,Y Ó Z
Sección B	Deportes locales	Noticias deportivas de cualquier índole para cualquiera de sus campos	Fuentes oficiales, clubes deportivos, los protagonistas, agencias noticiosas, el evento mismo	Periodista X,Y Ó Z
	Deportes Nacionales			Periodista X,Y Ó Z
	Deportes Internacionales			Periodista X,Y Ó Z
	Región	Temas políticos, económicos, sociales, culturales, etc., que ocurren en los catones de la provincia y en otras provincias	Fuentes oficiales, pero también fuentes más específicas y personalizadas	Periodista X,Y Ó Z
	Panorama	temas nacionales en torno a la política y economía mundial	Fuentes oficiales y agencias noticiosas	Periodista X,Y Ó Z
Sección C	Farándula	Temas relacionados con el mundo del espectáculo y el entretenimiento	Protagonistas, agencias noticiosas, otros medios	Periodista X,Y Ó Z
	Status	Temas variados en torno a la vida de las personas	Agencias, noticiosas, entrevistas a expertos, investigación	Periodista X,Y Ó Z
	Internacional	Noticias del acontecer mundial en cualquier ámbito	Agencias noticiosas	Periodista X,Y Ó Z
	Empresarial	Actualidad de las empresas locales y nacionales	Empresarios locales y nacionales, Cámaras sectoriales, etc.	Periodista X,Y Ó Z
	Sociales	vida social de cuenca en galerías fotográficas y agenda de eventos	Eventos sociales de la ciudad	Periodista X,Y Ó Z

Este mapa de contenidos es en ejemplo muy a nivel macro, el que se aplique en la gestión debe ser mucho más detallado y complejo, debe poner a prueba y exigir el profesionalismo de los periodistas.

5.5.3.3 Plan de Comercialización

Es el Gerente comercial de la empresa quien tiene asignados los derechos de decisión sobre este departamento. A su vez este delegará responsabilidades y derechos a los jefes de las áreas de Ventas, Marketing, distribución, etc.

Quizás aquí está la parte medular del funcionamiento del nuevo modelo, porque al final del ejercicio contable los directivos de la empresa lo que quieren ver es un mejoramiento notable de los resultados económicos de la empresa. Por lo cual este departamento deberá orientar sus proyectos a la generación de nuevos ingresos, captación de nuevos clientes y a la rentabilización de cada uno de los productos del diario.

Comercialización y Redacción deberán trabajar conjuntamente en el lanzamiento de los proyectos editoriales y nuevos productos, cada producto debe constar con un inventario de costos que nos permita generar un estado P&G para cada producto.

Aquí también recae la responsabilidad de socializar en el mercado la actividad empresarial que realizará la empresa al aplicar el modelo.

El proyecto debe explicar a detalle que tareas específicas les ha sido asignadas a cada área del departamento.

Al tratarse de un periódico y de productos impresos, debe estar muy bien detallado en un plan de desarrollo de productos los plazos de cierre de recepción de publicidad así como del cierre de edición.

Se debe tener mucho cuidado al escoger los indicadores de rendimiento para este departamento, pues no es necesario únicamente incrementar las ventas a como de lugar, se debe considerar el manejo de CRM y satisfacción del cliente,

captación de clientes nuevos, generación de nuevos productos en base a estudios, cumplimiento en base a metas por productos, etc.

Quizás el trabajo más difícil de un diario, es el hacer llegar todo el tiraje del periódico hasta cada punto de venta, cada hogar de los suscriptores, etc. Sin duda la infraestructura de logística representa un alto costo operativo para la empresa, por lo tanto el plan de distribución debe enfocarse a encontrar canales más rentables, diseñar estrategias de llegada masiva sin que esto represente incremento de costos para la empresa.

Entre las cosas más importantes del plan de comercialización, están los establecimientos de metas de ventas y estructura de comisiones, agenda de desarrollo de productos, y desarrollo integral de políticas comerciales internas y externas. Esto debe estar reforzado con un plan integral de marketing que a su vez nos permita obtener indicadores para medir el retorno. A continuación se detalla un ejemplo de un modelo a nivel macro de tablas de metas, comisiones con sus indicadores (todas las cifras son hipotéticas):

TABLA DE COMISIONES SEGÚN CUMPLIMIENTO		
RANGOS DE CUMPLIMIENTO	% DE COMISIÓN	DETALE
DE 100% Y MÁS	10%	SOBRE CARTERA COBRADA
DE 80% A 99%	8%	SOBRE CARTERA COBRADA
DE 60% A 79%	6%	SOBRE CARTERA COBRADA
MENOS DE 60%	0%	SOBRE CARTERA COBRADA

CUADRO DE SEGUIMIENTO DE VENTAS POR ASESORES COMERCIALES						
ASESOR COMERCIAL	META	VENTAS	DIFERENCIA	% DE CUMPLIMIENTO	% COMISIÓN	COMISION
ASESOR 1	\$10.000	\$11.200	\$1.200	112%	10%	\$1.120
ASESOR 2	\$8.000	\$7.800	\$-200	98%	8%	\$624
ASESOR 3	\$14.000	\$11.000	\$-3.000	79%	6%	\$660
ASESOR 4	\$6.500	\$5.000	\$-1.500	77%	6%	\$300
ASESOR 5	\$6.500	\$3.000	\$-3.500	46%	0%	\$-
ASESOR 6	\$8.000	\$8.100	\$100	101%	10%	\$810
ASESOR 7	\$9.000	\$10.000	\$1.000	111%	10%	\$1.000
VENTAS TOTALES	\$62.000	\$56.100	\$-5.900	90%		\$4.514

CUADRO DE RENTABILIDAD POR PRODUCTO			
PRODUCTO	VENTAS	COSTO DE PRODUCTO	UTILIDAD
EL TIEMPO	48000	28000	20000
LA PLUMA	6000	2500	3500
REVISTA PANAS	3500	1800	1700
JUEVES DE AUTOS	3000	2500	500
PAGINA WEB	4300	1900	2400
TOTAL	64800	36700	28100

Este es un ejemplo sencillo de cómo será la gestión comercial de ventas mediante cuadros de control, cabe recalcar que los indicadores son mucho más variados, los mismos deberán ser fijados por la gerencia comercial. Entre los factores más importantes a determinar para evaluar la gestión de ventas tenemos:

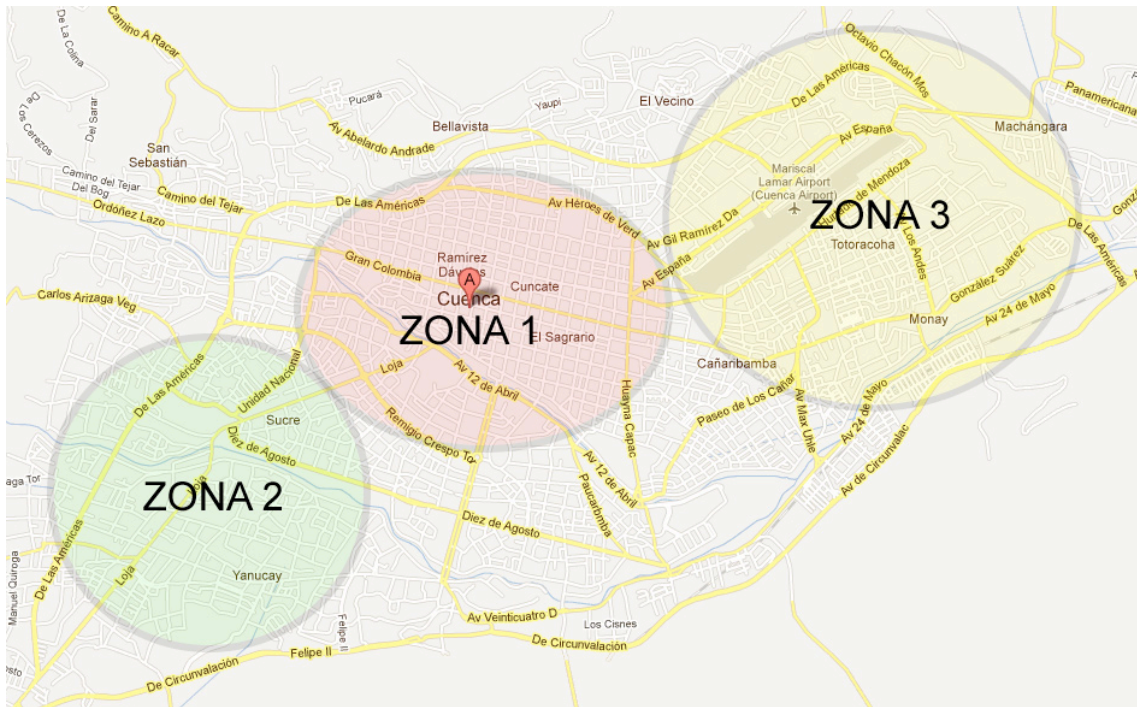
Distribución:

La distribución es una tarea titánica para la empresa (repartir 12.000 ejemplares en cientos de puntos geográficos los 365 días del año), esta área del departamento deberá considerarse como un departamento con su autonomía. La alta capacidad en logística será puesta a prueba al jefe de Distribución del diario.

La aplicación de modelos matemáticos de programación lineal, será un factor determinante para el éxito de la consecución de los objetivos y metas de este departamento, tanto en el aspecto publicitario pero más aun en la distribución, ya que este es un departamento de alto consumo de recursos para la empresa, la optimización del personal y el recorrido de rutas, así como la minimización del consumo de combustibles, serán determinantes para generar un mayor margen de utilidades al final del ejercicio.

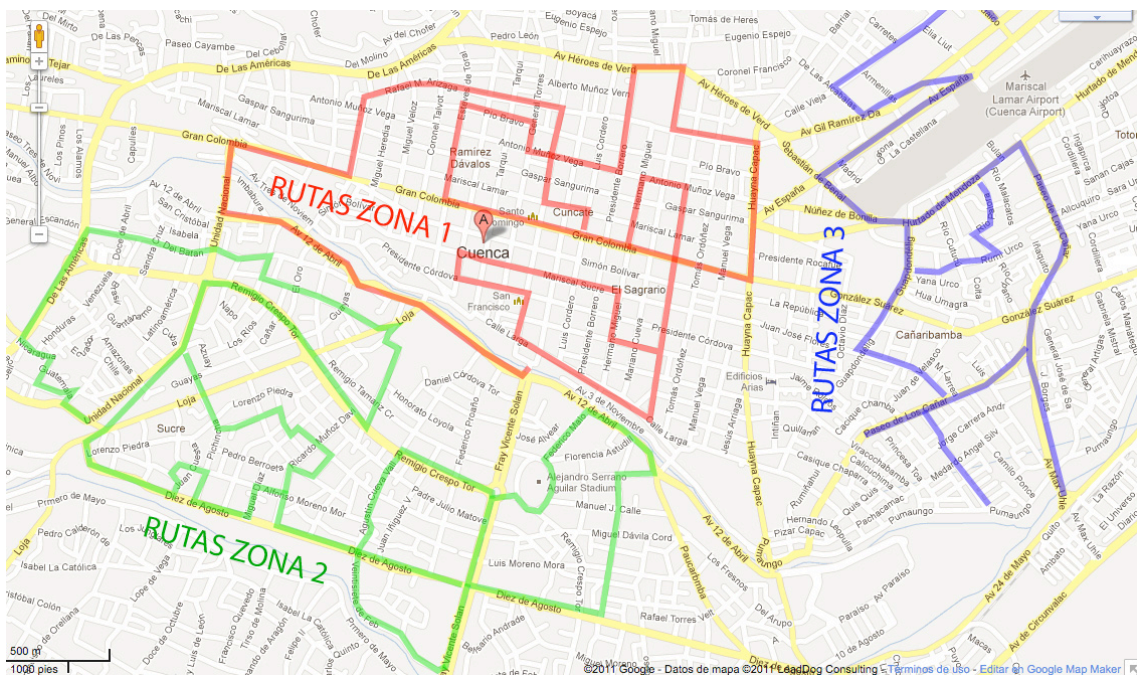
Zonificación de rutas:

El jefe de distribución deberá implementar un mapa zonificado según la estructura de los puntos de venta, esto deberá hacerse mediante el método de la programación lineal y la estructuración de modelos matemáticos.



Mapecto de Rutas:

Mientras menos recorrido representen las rutas, más ahorro de recursos le representa a la empresa. Por otra parte el modelo de turnos de personal deberá equilibrar las condiciones laborales dispuestas por la ley con la minimización de costos y la optimización de recursos. Aquí nuevamente se aplican modelos matemáticos de programación lineal.



5.5.3.4 Plan de Producción

Se le asignara los derechos de decisión al gerente de producción quien debe orientar sus proyectos a dar el soporte necesario al desarrollo de nuevos productos planteados por la Redacción y Comercialización, previamente aprobados por la Gerencia general del diario.

Por otra parte, los planes operativos deben estar enfocados a la optimización de los recursos tangibles e intangibles de la empresa, optimizar los tiempos de trabajo de cada empleado, evitando el pago de horas extras, considerando también que diario EL TIEMPO es una empresa que funciona los 365 días del año. Mantener un nivel adecuado de inventarios con todas las consideraciones del caso, también es otra cuestión que debe estar implícito en un plan operativo anual de Producción.

Los activos fijos del diario en el área de producción representan el principal patrimonio de la empresa, contablemente hablando. Aquí se contemplan la rotativa de impresión, maquinas de pre prensa, procesadoras, etc. Es por eso que el plan de producción debe incorporar un proyecto de mantenimiento y mejoramiento de maquinaria y equipo, esto debe ser considerado de carácter fundamental para la empresa.

Al igual que en Comercialización, aquí la aplicación de modelos matemáticos de programación lineal, será un factor determinante para el éxito de la consecución de los objetivos y metas de este departamento, inclusive co una incidencia mucho mayor que en otros departamentos.

Ejemplo: un plan de inventarios de la materia prima principal que es el papel, como deberá administrarse las reposiciones considerando que es un insumo importado que demora 3 meses en llegar luego de realizar el pedido.

Plan de inventarios de papel				
Insumo:	Papel periódico			
Unidad de medida:	Bobina (Rollo)			
Periodos:	Trimestrales			
Días por periodo:	90			
Plan de flujo de inventarios	1er trimestre	2do trimestre	3er trimestre	4to trimestre
Inventario inicial	700	73	45	18
Producción presupuestada	1098000	1098000	1098000	1098000
Ejemplares por bobina	1750	1750	1750	1750
Bobinas requeridas	627	627	627	627
Pedido de bobinas	600	600	650	600
Reposición de bobinas	0	600	600	650
Inventario Final	73	45	18	40

Se deberá analizar el nivel óptimo del inventario de seguridad que deberá considerarse por lo menos un periodo entero de envío por posibles contingencias, es decir para 6 meses.

5.5.3.5 Plan de Operaciones

Una de las incorporaciones en el organigrama que plantea este nuevo modelo de gestión, fue el incorporar la figura de un gerente de operaciones, al mismo que se le otorgará los derechos de decisión sobre Recursos Humanos, sistemas, Seguridad, Mantenimiento, Servicio al cliente, etc. En otras palabras, el gerente de operaciones es el responsable de hacer que todos los empleados de la empresa cumplan su trabajo, monitorizar y reportar a la gerencia general sobre esto.

El plan operativo de este departamento debe incluir un programa de seguimiento del cumplimiento del resto de planes, posiblemente sería aquí desde donde se haga la implementación del Balanced Scorecard.

Este departamento es el proveedor de los sistemas informáticos, seguridades, etc., por lo que en esta empresa y la naturaleza del negocio, no puede fallar nunca jamás.

El plan operativo en términos generales, debe orientarse a diseñar los flujos de procesos óptimos que cumplan con los requerimientos de la empresa y facilite el cumplimiento de las metas. Todo el plan debe estar plasmado en modelos matemáticos aplicando los conocimientos de la investigación de operaciones, así como de modelos econométricos si fuese el caso.

La gestión del Talento Humano en cuanto al diseño de procesos, manuales de funciones, estructura de organigramas y su difusión, plan de reconocimiento e incentivos, políticas salariales, políticas de promoción de personal, medición y evaluación de desempeño, entre otras cosas, son factores sobre los cuales se deberá diseñar el plan operativo.

5.5.3.6 Plan Financiero

El gerente financiero deberá presentar en su plan operativo los estados financieros proyectados a un periodo de tiempo determinado según lo requiera la empresa.

El plan debe incluir los proyectos de inversión que tenga la empresa con su respectivo análisis de costo – beneficio, además de definir con el resto de áreas los beneficios no cuantificables de cada inversión.

El plan operativo anual de Finanzas, debe costar con los presupuestos departamentales de toda la empresa, debe incluir un cronograma de revisión de los mismos y de ajustes si es necesario.

Otro factor que no puede faltar en el plan, es la administración de la cartera y del flujo de efectivo así como la fijación de políticas de crédito junto con el departamento de comercialización de la empresa.

Se deberá presentar un análisis del entorno económico del país, de los distintos sectores de la industria, principalmente de los que más invierten en publicidad en prensa, este estudio debe constar con una proyección y de mercado para detectar oportunidades y amenazas externas.

Entre los factores más importantes que se deberá tomar en cuenta para los planes financieros son:

- Estados de resultados pro-forma
- Proyección de flujo de efectivo
- Establecimiento de políticas crediticias (coordinación con departamento comercial)
- Establecer costos para cada producto
- Análisis de rentabilidad por producto
- Análisis del punto de equilibrio
 - Diferenciar publicidad con la venta misma del periódico
 - Hacer un mix de productos en el caso publicitario

5.5.4 Sistemas de trabajo

En el nuevo modelo de gestión para diario EL TIEMPO, los sistemas de trabajo se refieren a una serie de herramientas que permitirán a los gerentes departamentales, registrar las operaciones, medir el desempeño, presentar reportes, etc., de manera estandarizada. A su vez esta información se alimentará en un repositorio general de información que más adelante se integrarán con la información proveniente de toda la empresa para estructurar el Balanced Scorecard.

Los sistemas de trabajo deben diseñarse en base al esquema de la planificación estratégica del diario, hay que cuidar para que estos sistemas no se conviertan en una serie de reportes difíciles de preparar, incomprensibles en su lectura y que al fin y al cabo no se utilicen para su análisis y la toma de decisiones. Por el contrario, los sistemas debe ser automatizados en la mayoría de los casos, y con indicadores concretos y directos.

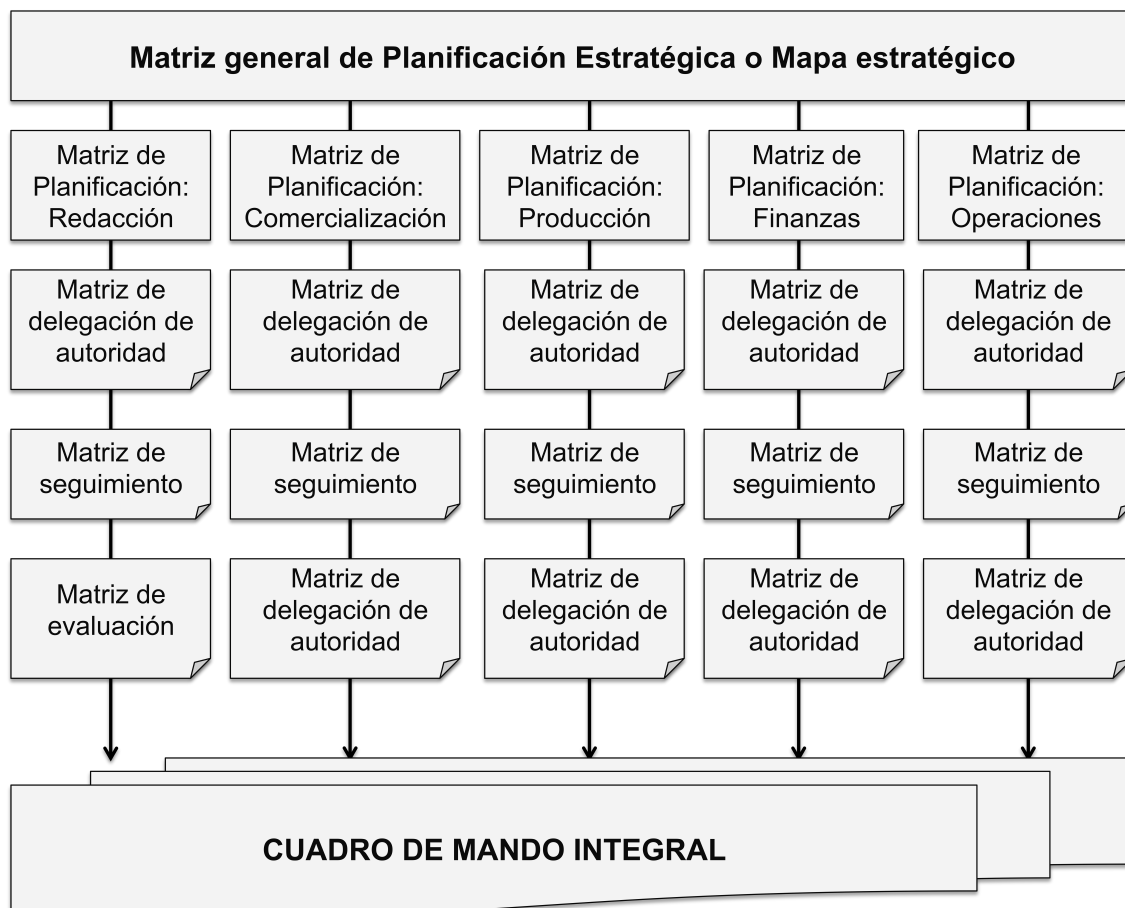
Básicamente estos sistemas de trabajo incluyen:

- Matriz general de Planificación Estratégica o Mapa estratégico
- Matriz de planificación departamental
- Matrices de delegación de autoridad
- Matrices de seguimiento
- Matrices de evaluación y cumplimiento
- Balanced Scorecard o Cuadro de mando integral

Estas herramientas, son simplemente reportes que al fin del flujo de información, constarán en el cuadro de mando integral, mostrando sus cifras y evolución de las mismas.

Cada departamento de la empresa tendrá su propio formato de reportes, por ejemplo, el departamento comercial mostrará indicadores de ventas y cumplimiento de metas, retorno, manejo de CRM, etc. Por otra parte, por ejemplo, el departamento de producción mostrará indicadores de productividad, desperdicios, costos unitarios, inventarios, etc. Y así cada departamento tendrá información valiosa que mostrar.

El flujo de información de cada matriz seguirá la misma ruta del organigrama de la empresa.



Será responsabilidad del gerente de cada departamento, el desarrollo e implementación de estas matrices y de presentar al final los cuadros que integrarán el Balanced Scorecard

Es importante recalcar que para operativizar este proceso, es fundamental que la empresa a través de su departamento de sistemas, genere módulos donde se registren los datos de forma automática

5.6 El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC)

5.6.1 Introducción

Luego del establecimiento de la misión, visión, valores y temas estratégicos de la organización, se inicia el despliegue mediante el establecimiento de objetivos y estrategias en las diferentes perspectivas fundamentales de la organización y que estén alineados a satisfacer las necesidades de los grupos de interés, a cumplir con la misión y hacer realidad la visión como se muestra en la siguiente figura.

Balanced Scorecard (Cuadro de mando integral) es una herramienta gerencial que permite convertir a la estrategia en acciones y resultados tangibles. El BSC empieza en la visión y estrategia de la compañía para definir los factores críticos de éxito según la naturaleza del negocio.

Para poder medir la efectividad en la consecución de los objetivos de las estrategias es necesario definir los indicadores. De esta forma, el Balanced Scorecard es un sistema de medida del rendimiento, derivado de la visión y la estrategia, que refleja los aspectos más importantes de su negocio.

El concepto de Cuadro de Mando Integral soporta la planificación estratégica ya que alinea las acciones de todos los miembros de la organización con los objetivos y facilita la consecución de la estrategia.

Los sistemas tradicionales de medida, centrados únicamente en elementos financieros, han sido desplazados. Kaplan & Norton introdujeron cuatro diferentes perspectivas para evaluar la actividad de una compañía:

- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva del Cliente.

- Perspectiva de Procesos.
- Perspectiva de Recursos y capacidades.

De esta manera tenemos ya un cuadro con distintos enfoques que permiten a los gerentes monitorear el curso de la empresa, tomar el pulso de la operatividad del negocio y principalmente constituye una base de datos que sirve para tomar decisiones minimizando el riesgo.

La gestión estratégica por lo tanto es un proceso de ciclo cerrado basado en un enfoque sistémico, en el que cada parte del sistema influye en las demás.

Casi siempre los directivos y ejecutivos de las empresas se hacen esta pregunta: ¿Cómo nos va?, esta pregunta es quizá la más crítica y antigua que debe responder una organización. A la fecha los métodos más utilizados para evaluar el desempeño de las empresas han sido las de carácter financiero. El Balanced Scorecard es una técnica probada que combina medidas claves, probadas en el tiempo con impulsores operativos para dar un cuadro más completo de desempeño.

Establecer lazos es la clave para el éxito de la gestión de desempeño. Los ejecutivos de alto nivel que desean saber si la empresa que dirigen está alineada y avanzando hacia su visión estratégica. El Cuadro de Mando Integral brinda un juego de medidas diseñadas para cerrar la brecha entre la visión a nivel macro y las acciones que se ejecutan día a día en la empresa por cada uno de los empleados, esta herramienta ayuda a asegurar que los sistemas y procesos internos apunten hacia la planificación estratégica de la empresa en relación fundamental entre la satisfacción de los clientes y la solvencia financiera.

Ventajas de la implementación del BSC en Diario EL TIEMPO:

- Equilibrará las medidas financieras con las no financieras.
- Equilibrará las medidas de corto y mediano plazo que se combinan de forma única para crear alineación y valor a largo plazo para los clientes.
- Medirá el grado de avance de la estrategia integral.
- Alineará de forma horizontal a todos los miembros de la organización.

- Equilibrará impulsores de desempeño con medidas de resultados.
- Será una colección de medidas que reflejarán las estrategias vs. múltiples objetivos independientes.

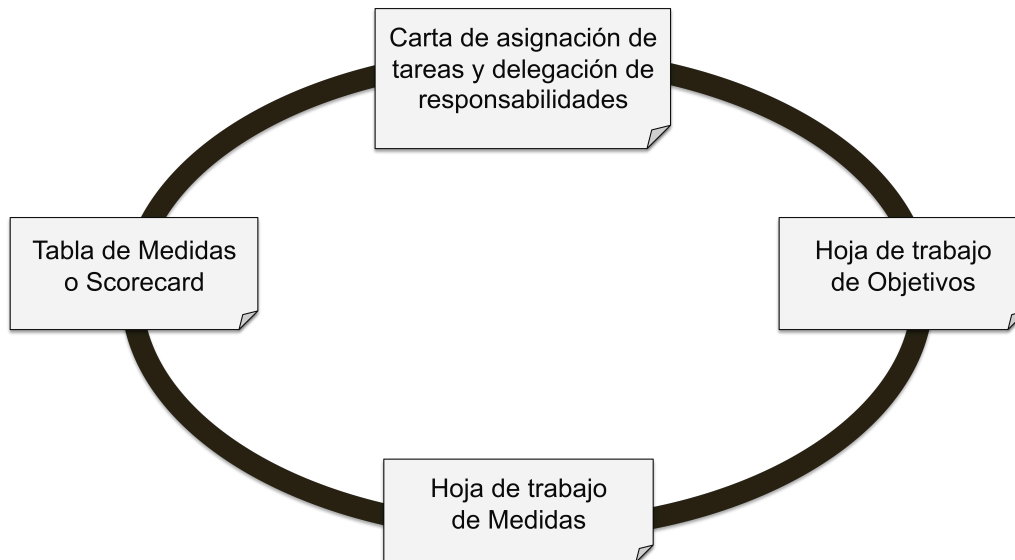
5.6.2 Aplicación de la herramienta a la empresa

Según el Dr. William Hendricks, catedrático de la Universidad de San Diego California y consultor de importantes multinacionales, en un seminario internacional impartido en la ciudad de Quito, señaló tres aspectos básicos para la implementación de un BSC, estos son la Estrategia, Parámetros de medidas y la Ejecución. Por otra parte Hendricks considera siete pasos que se deben seguir para estructurar un BSC:

Pasos a seguir para construir un BSC:

1. Validación de Misión y Visión de la empresa.
2. Desarrollo de objetivos estratégicos.
3. Construcción de un mapa de ruta.
4. Seleccionar medidas estratégicas.
5. Fijar metas para las medidas.
6. Desarrollo de proyectos.
7. Implementación.

En términos operativos el Balanced Scorecard cuenta con cuatro documentos que definen su curso de acción dentro de la empresa:



Diario EL TIEMPO es una empresa que por su tamaño, no va a generar un BSC muy complejo que implique una tarea adicional muy pesada para los ejecutivos de la empresa, lo ideal es que en la base de datos integrada de la empresa soportada por un software, almacene los datos de la operatividad normal del negocio y que automáticamente se generen ciertos indicadores sobre los cuales se integrará el BSC, los ejecutivos serán los encargados de la gestión de dichos datos y de la ejecución de las tareas con cada uno de sus equipos.

5.6.3 Definición de medidas e indicadores

Quizá la tarea más complicada al momento de implementar un Cuadro de Mando Integral, es el escoger correctamente los indicadores que determinarán el estado de la empresa, no pueden ser demasiados porque el BSC se convertiría en una serie infinita de números difíciles de interpretar y sobre todo de interrelacionar. Es fundamental que los indicadores se deriven de la cadena de valor de la empresa, ya que así se garantiza el grado de influencia según el giro del negocio.

Los indicadores surgirán de un análisis previo de la misión, visión y sobre todo de la estructura de la CADENA DE VALOR de la empresa, así como de sus objetivos estratégicos, por ejemplo si uno de los objetivos concretos es la ampliación del mercado de los anunciantes, los indicadores financieros

deberán descomponerse y no solo considerar cifras absolutas en dólares, ni siquiera porcentajes de crecimiento de ventas o metas, en este caso el indicador más apropiado sería clientes nuevos en relación a la cartera total de clientes, y también determinar el criterio de clasificación de un cliente nuevo.

Ejemplos como el anterior, nos muestran una visión más clara de cómo deben estructurarse los indicadores de un BSC, sin olvidar los objetivos estratégicos de la empresa, es decir puesto en números la Visión de la empresa, deben estar claramente cifrados, solo así se podrá hacer el seguimiento de la gestión empresarial en el Cuadro de Mando integral.

Los factores críticos de éxito:

Mientras más importante es un factor crítico de éxito este influenciará en un mayor número de perspectivas del Balanced Scorecard. Por ejemplo tomando el caso de Southwest Airlines, la actividad “salidas frecuentes y confiables” representa un factor crítico de éxito ya que es parte de la propuesta de valor del cliente (perspectiva del cliente, insatisfacción del cliente) e impacta en las siguientes otras perspectivas:

Perspectiva financiera: incremento en los costos por uso de aeropuerto, acomodación de pasajeros en hoteles y horas extras de los empleados.

Perspectiva Recursos y capacidades: afecta al clima laboral ya que los empleados tienen que soportar los reclamos de los clientes.

Perspectiva de los procesos internos: afecta negativamente la coordinación con los proveedores de combustibles y alimentos.

La relación entre CSF's (también llamados áreas claves de resultados o asuntos estratégicos) y los 'KPI's es importante. Lo anteriormente mencionado relacionándolo con el BSC, los KRI's, 'PI's y KPI's puede ser ilustrado en la siguiente figura:



Indicadores claves de desempeño (KPI):

Los KPIs representan un conjunto de mediciones enfocadas en aquellos aspectos del desempeño organizacional que son los más críticos para el éxito actual y futuro de la organización.

Los KRIs son mediciones que a menudo han sido confundidas como KPIs, estas pueden ser:

- Satisfacción del cliente.
- Utilidad neta antes de impuestos.
- Satisfacción de los empleados.
- Retorno sobre el capital invertido.

La característica común de estas mediciones es que ellas son el resultado de muchas acciones. Ellas nos indican si se está yendo en dirección correcta. Sin embargo, ellas no nos dicen qué hacer para mejorar estos resultados. Así los KRIs proveen información que es ideal para la alta gerencia. Ellos no están involucrados en la administración del día a día. Los KRIs cubren un período de

tiempo más largo que los KPIs, ellos son revisados en períodos mensuales o cuatrimestrales y no diariamente o semanalmente como son los KPIs.

Los KPIs son un conjunto de mediciones que están enfocadas en aquellos aspectos del desempeño organizacional que son las más críticas para el éxito actual y futuro de la organización.

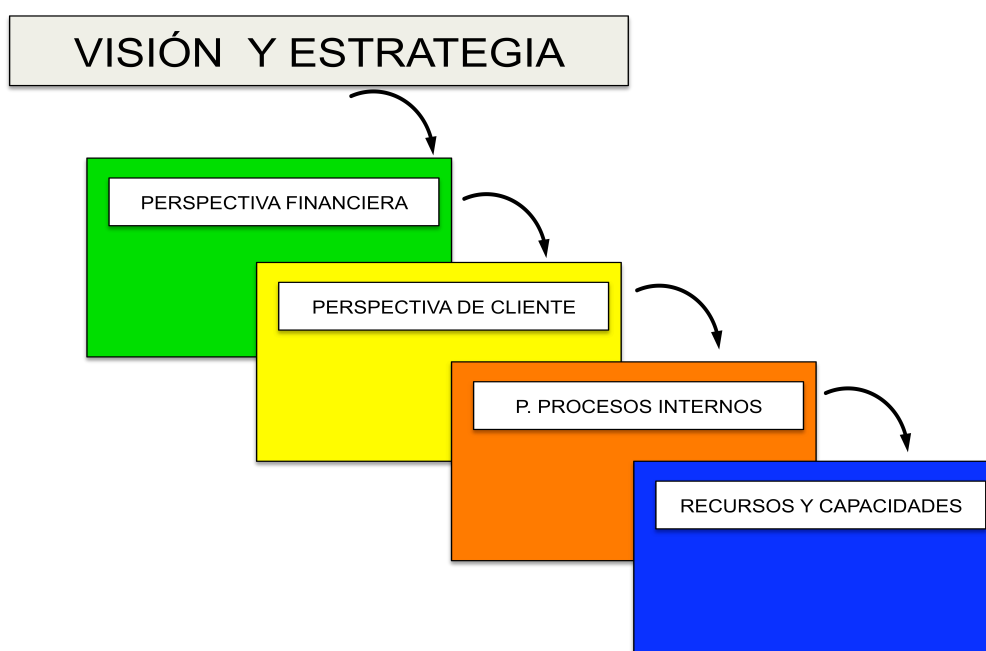
Tipos de KPIs:

Existen tres tipos de mediciones del desempeño:

1. Indicadores claves de resultados (KRIs) nos indican cual ha sido el desempeño en una perspectiva.
2. Indicadores de desempeño (PIs) nos indican qué hacer
3. KPIs nos indican qué hacer para incrementar dramáticamente el desempeño.

Muchas mediciones del desempeño usadas en las organizaciones son una mezcla inapropiada de estos tres tipos de mediciones.

5.6.4 El Cuadro de Mando Integral a nivel macro



Cuadro de mando integral (macro)					
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Presupuesto anual
Financiera	Reducir ciclo de conversión del efectivo	fecha de cobro - Fecha de facturación	15 días	Mejorar la gestión de cobro y las políticas de crédito	\$1.000,00
	Incrementar ventas de ejemplares	Ventas mes/Ventas mes pasado	1,05	Mejorar comisiones a vendedores	\$0,00
	Reducción de costos operativos	C.O anual / C.O año pasado	0,9	Estudio del trabajo	\$1.500,00
Clientes	Incrementar puntos de venta del diario	Nuevos puntos de venta por mes	10	Alianzas estratégicas con locales comerciales	\$1.000,00
	Entregar información exclusiva (no hay en otros medios)	nº de notas exclusivas/total de notas	0,05	Asignar periodistas de investigación directa	\$0,00
	Ampliar la cartera de anunciantes recurrentes	Nº de pautas / mismo cliente(1)	4	Hacer promociones publicitarias	\$0,00
Procesos Internos	Reducir cuellos de botella y tiempos muertos	Tiempos muertos / 8 horas	0	Hacer ingeniería de procesos	\$2.000,00
	Reducción de desperdicio de papel	Desperdicios / Total de producción	0,03	Supervisión de registro de color en rotativa	\$0,00
Recursos y capacidades	Informatización del flujo de información gerencial	Manejos manuales / Total de manejos	0,3	Reforzar el sistema informático y los servidores	\$5.000,00
	Aumentar la creatividad de los colaboradores	Proyectos propuestos / mes (1)	1	Implementar una política de incentivos	\$0,00

5.6.5 Análisis de la herramienta

En la práctica, las matrices son más complejas en cuanto al nivel de detalle, cada perspectiva debe tener sus propias matrices donde se incluya los objetivos estratégicos, las acciones, los indicadores como van a ser medidos los resultados y por supuesto los responsables de cumplir con esas metas.

El Cuadro de mando integral es INDISPENSABLE para que este modelo de gestión pueda tener éxito, es más, esta herramienta es donde converge todo lo abarcado en esta tesis, el resultado de si se implementó bien o no el nuevo modelo de gestión estratégica se verá reflejado en el Balanced Scorecard, ya sea en una hoja electrónica o en una interna de Oracle, o inclusive en papel, pero el gerente general, así como los directivos deberán tener su cuadro de mando integral cada mes para saber como están los números de la empresa.

6 Implementación del proyecto

6.1 Requerimientos de implementación

La capacidad de ejecución es hoy en día lo que diferencia a una empresa del conjunto de su competencia. Una ejecución imperfecta provoca que los inversores vuelvan su atención hacia los competidores y los líderes pierdan crédito. Una mala ejecución supone el mayor obstáculo para la prosperidad de cualquier negocio y es la causa de la mayoría de las decepciones en el mundo empresarial, equivocadamente atribuidas a otros motivos.

Los planes estratégicos a menudo no funcionan en la práctica y, sin embargo, son muchos los líderes que ponen excesivo énfasis en la planificación en detrimento de la ejecución. La razón de este hecho es considerar la ejecución tan sólo un aspecto táctico del negocio que debe ser delegado, mientras ellos se aplican a temas más “elevados”. Éste es un enfoque erróneo, porque la ejecución no es sólo táctica, sino también disciplina y un sistema que necesita ser integrado en la estrategia, objetivos y cultura de la organización. Las últimas técnicas de gestión empresarial son de poca utilidad si no van acompañadas de la comprensión y la práctica de la ejecución.

Creación de un comité de gestión estratégica:

El sistema de gestión estratégica requiere la coordinación simultánea entre departamentos para asegurar la alineación estratégica que debe existir entre la visión, misión y valores de la organización con las unidades funcionales y de apoyo. Debe funcionar como sistema y no como un conjunto de procesos sin coordinación alguna.

Las organizaciones enfrentan una tarea compleja a la hora de coordinar un sistema de procesos funcionando en la organización con procesos recientemente incorporados.

Con estos antecedentes, se requiere que la organización cuente con una unidad que se encargue de coordinar, apoyar los procesos de formulación y de ejecución del plan estratégico y de los planes operativos, la que podría

llamarse la *Unidad de Gestión Estratégica (UGE)* y que será la responsable del seguimiento y control de los procesos anteriormente señalados.

La UGE desempeñaría tres roles: 1) diseña los procesos de formulación y ejecución de la planeación estratégica y operativa; 2) facilita, desarrolla y supervisa la ejecución de los procesos requeridos para gestionar los planes. 3) coordina y apoya para que las actividades que realizan los directivos de las unidades académicas y de apoyo relacionadas a la ejecución de planes estratégicos y operativos se encuentren alineadas a los objetivos estratégicos establecidos en el plan estratégico de la organización.

Vinculación del desempeño y la remuneración con las estrategias:

Es fundamental que para que una estrategia sea sostenible, que las personas que estén encargadas de llevarla a cabo se sientan contentas con su trabajo y principalmente que se sientan reconocidas y valoradas por sus aportes a la gestión de la empresa, ya sea en el campo editorial o empresarial.

Los directivos y ejecutivos de Diario EL TIEMPO deberán estructurar y reinventar constantemente planes de incentivos económicos, en el caso de las ventas es más sencillo porque el desempeño se relaciona directamente con el cumplimiento de las metas. Para la redacción, producción, personal operativo, etc., es mucho más complicado el aplicar un modelo de remuneración variable, sin embargo a partir del estudio de trabajo y con la bandeja de indicadores que nos brinda el Cuadro de mando integral, se deberá probar cómo el personal responde a esos sistemas y cómo se motivan con ellos.

Manejo de la resistencia al cambio:

Todas las organizaciones del mundo y EL TIEMPO no es la excepción, están sujetos a cambios y transformaciones. La aplicación de este nuevo modelo de gestión sin duda es un cambio, es un cambio en la estructura organizacional de la empresa que podría percibirse desde varios aspectos, sean estos desde un nuevo layout hasta un nuevo ambiente de trabajo e imagen corporativa.

El proceso mismo de dirección estratégica impone cambios en los individuos y en los procesos. Esta situación es peligrosa porque puede manifestarse con todo tipo de sabotaje inclusive que afecten a los activos fijos de la empresa.

La resistencia al cambio puede aparecer a cualquier nivel jerárquico de la estructura organizacional y en cualquier etapa de la implementación de la estrategia. En fin, así como la necesidad de un cambio es inminente, también lo es el hecho de que siempre existirá la resistencia al cambio, es por eso que las habilidades directivas serán puestas a prueba en la ejecución de los planes operativos y en la comunicación con el personal, los directivos deberán convencer a toda la empresa de los proyectos y convencerlos de eso.

Diario EL TIEMPO debe manejar una estrategia moderada de cambio, es decir, donde se invite al personal a participar del cambio, el cambio deberá ser justificado y deberá comenzar por la explicación de la filosofía corporativa de la empresa.

La implementación del modelo de negocio debe convertirse en un proceso de mejora continua más que en un proyecto o acontecimiento.

6.2 Proyección financiera

Si duda la implementación de un nuevo modelo de gestión en cualquier empresa implicará una inversión de dinero, el levantamiento de información para el diseño de un modelo, el levantamiento de datos para estructurar procesos, la implementación de sistemas de trabajo, capacitación al personal, la reestructuración de políticas salariales, nuevo lay-out, etc., son factores que pueden representar una inversión importante.

El objetivo principal de la implementación del modelo de gestión, es obviamente que la empresa se vuelva más rentable, lo cual se logra principalmente por dos cosas, financieramente hablando: aumento de ingresos o reducción de costos.

Como vimos anteriormente, Diario EL TIEMPO es una empresa que tiene un costo fijo operativo muy alto debido a la naturaleza de su negocio, es por eso que la generación de efectivo con estrategias comerciales debe financiar el modelo de negocio de la empresa, ya que se requiere de un alto grado de liquidez para funcionar.

Si este modelo de gestión está bien diseñado, y su ejecución es correcta en todas sus áreas, se puede hacer una proyección de ingresos y gastos en base a la información financiera de años anteriores. Las metas propuestas con la implementación del modelo son:

- Reducir costos en un 5% (3% de ventas y 2% operacionales)
- Incrementar ingresos en un 12%
 - La empresa deberá aprovechar su capacidad instalada de planta para ofrecer servicios a terceros, sin aumentar su costo fijo
 - Mediante la aplicación del modelo y el análisis de mercado se generarán nuevos productos y servicios editoriales y comerciales.

La reducción de costos se basará principalmente en la optimización de procesos logísticos internos de la empresa, principalmente en el área de distribución, y el control de desperdicios basado en un incremento del volumen de producción.

PROYECCION DE ESTADO DE RESULTADOS					
	2010	Variaciones esperadas	Año de implementación	Variaciones	% de variación
VENTAS NETAS (incluidas otras ventas)	\$1.967.083,13	12,0%	\$2.203.133,11	\$236.049,98	12,0%
COSTO DE VENTAS	\$901.895,17	2,5%	\$924.442,55	\$22.547,38	2,5%
UTILIDAD BRUTA	\$1.065.187,96	NA	\$1.278.690,56	\$213.502,60	20,0%
GASTOS (operacionales y no operacionales)	\$929.152,98	2,5%	\$952.381,80	\$23.228,82	2,5%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$136.034,98	NA	\$326.308,75	\$190.273,77	39,9%

Sin duda esta es una meta ambiciosa, sin embargo es el resultado de la correcta implementación del nuevo modelo, y considerando un aumento del 12% de ventas y un 5% en la disminución de los costos

6.3 Resumen general de la implementación

La puesta en marcha del proyecto, necesariamente significará una inversión en capacitación de personal, posiblemente contratar nuevo personal para reemplazar al que no califica para asumir los nuevos roles, y en recursos tecnológicos de control. El proceso debe seguir el curso indicado en esta tesis, y deberá ser monitoreado por un equipo de consultoría externo a la empresa para garantizar la correcta aplicación de las herramientas.

Los objetivos de incremento de ventas y de disminución de costos, no es muy ambicioso en términos porcentuales, pero le representarán a la empresa un importante aumento de rentabilidad. Para que esto se cumpla deberá ponerse énfasis en las áreas de la empresa de mayor incidencia sobre los objetivos mismos de la empresa en términos financieros.

Para terminar, los directivos de la empresa deberán centrar su gestión en la aplicación del modelo a nivel corporativo, dejando que el giro de negocio se ejecute a nivel ejecutivo y de mandos medios, los directivos deberán vigilar cuidadosamente los procesos de implementación y estudiar la respuesta desde el mercado, manteniendo un importante rol de relacionadores públicos a nivel del sector empresarial industrial de la ciudad y el país.

7 Los modelos de gestión en las medianas empresas: conclusiones del trabajo

Como vimos al inicio de esta tesis, en el modelo de la T grande y la t pequeña, se concuerda que las empresas de economías emergentes deben ser mucho más creativas al momento de innovar y de encontrar nuevos modelos de negocios.

Una empresa mediana, está en una posición de recursos limitados, pues estos no son suficientemente sólidos para competir a gran escala, sin embargo tampoco una empresa pequeña puede manejarse sin un eje estratégico. Un modelo de gestión le permite a una empresa administrarse eficientemente, es por eso que la implementación de uno en las empresas es fundamental, este modelo puede tener diferentes niveles de complejidad, mientras más desarrollado esté, va a permitir a los gerentes tener más herramientas para administrar.

Mientras más variables integren un modelo, más complicado se volverá su entendimiento, pero si está bien estructurado, este será muy útil para los directivos de la empresa. Se debe tener mucho cuidado al integrar las variables de un modelo, si están mal conjugadas, el modelo puede causar daños muy severos en la estructura de la empresa y generar un efecto contraproducente. Es por eso que para diseñar un modelo se debe tener mucho conocimiento del negocio y la propuesta de valor de la empresa, eso combinado con el know how del giro del negocio, más los conceptos académicos necesarios para administrar una empresa, pueden aproximarnos a un modelo ideal.

No existe un libro en el que expliquen recetas que nos garanticen el éxito de una empresa, podemos encontrar múltiples teorías, técnicas demostradas, e incluso modelos preestablecidos que han funcionado en determinadas empresas, sin embargo eso no significa que ese modelo va a tener el mismo efecto en cualquier empresa.

Para el caso de Diario EL TIEMPO, el desarrollo de este nuevo modelo de gestión, significó la aplicación de múltiples áreas del conocimiento en lo que a administración de empresas se refiere, la conjugación de la planificación estratégica con disciplinas en el campo del marketing, las finanzas,

investigación de operaciones, etc., aspectos que se ponen a prueba al desarrollar el modelo aplicado al negocio.

Un modelo de gestión debe tener un enfoque sistemático que implique a todos los factores internos y externos, no olvidemos que un modelo no es otra cosa que una aproximación de la realidad. En el caso de EL TIEMPO afronta una realidad en cuanto a su estructura legal, posicionamiento de mercado, a partir de un análisis de factores internos y externos desde donde nacieron las estrategias planteadas en este proyecto.

Diario EL TIEMPO es una empresa con un importante posicionamiento de mercado, si bien no es líder, tiene un segmento importante que puede potencializarse para incrementar la rentabilidad de sus accionistas hasta en un 50%. El volumen de ventas de la empresa no es malo para el sector y el tamaño de la empresa, la pérdida de competitividad generada por su desordenamiento estructural y cuellos de botella son donde se están generando brechas de rentabilidad. Es por eso que con el planteamiento de este modelo, se espera reducir esa brecha a tal punto que las tasas de rentabilidad de la empresa mejoren notablemente.

Pero no solo se espera mejorar los ingresos, optimizar los recursos y en general ganar más dinero, también lo que busca este modelo es poder medir esas mejoras a tiempo real y brindar indicadores precisos para la toma de decisiones.

Este modelo de gestión, aparte de ser un esquema de planificación estratégica, es también un panel de herramientas de alta dirección, y la empresa a pesar de su tamaño, necesita de estas para poder ser administrada. Estas herramientas no garantizarán el crecimiento económico de la empresa, pero si garantizan que medirá el estado de la empresa no solo en términos financieros, también en elementos de carácter cualitativo. El éxito de la empresa dependerá de que los directivos y ejecutivos sepan usar correctamente las herramientas de este modelo, sepan leer e interpretar los resultados y tomen acciones inmediatas en cuanto a proyectos se refiere, e inclusive en ajustes en la filosofía corporativa de la empresa.

Trabajar en esta tesis ha sido muy enriquecedor para fusionar el conocimiento académico con la práctica gerencial. No siempre es fácil entender de qué trata cada teoría cuando la aprendemos en una aula de clases, es más, en la práctica muchas veces resulta que gran parte de lo aprendido es inaplicable, y que solo su concepto será válido para poder desarrollar técnicas apropiadas para cada caso en particular.

8 Bibliografía

Fred R. David. (2003). Conceptos de administración Estratégica, Novena edición, Persson educación de México S.A.

Francisco Iglesias Sam Verdeja. (1997). Marketing y gestión de periódicos, Segunda edición, Ediciones Universidad de Navarra S.A.

Don. E. Schultz. (1994). Marketing estratégico de periódicos, INMA, The Economist. Illinois.

Graham Friend y Stefan Zehle. (2008). Como diseñar un plan de negocios, Primera edición, El Comercio S.A. Lima.

Naomi Stanford. (2010). Diseño de la organización, Primera edición, The Economist, Ediecuatorial, Quito.

David A. Aaker y E. Joachimsthaler. (2006) Liderazgo de marca, Editorial Deusto, Quebecor World Bogotá.

Michael E. Porter. (2006). Estrategia y ventaja competitiva, Editorial Deusto, Quebecor World Bogotá.

Tom Peters. (2006). Gestionar con imaginación, Editorial Deusto, Quebecor World Bogotá.

Scott Besley. (2000). Fundamentos de administración Financiera, Duodécima Edición, Mc Graw Hill Companies Inc. México.

Alejandro Ruelas-Gossi. (2004). Harvar Business Review América Latina. El Paradigma de la T grande.

C.K. Prahalad. (2006). Estrategia Corporativa, Editorial Deusto, Quebecor World Bogotá.

Documentos y Libros contables Diario ELTIEMPO 2009 y 2010

William Hendricks. (2011), The Baranced Scorecard, Performance Management for Business Leaders. (Material de apoyo del Seminario),

Juan Granara. (2010), Sistema de Gerenciamiento Eficaz (Material de programa de alto desempeño).